

# Reynsla stjórnarkvenna af forystuhæfni, tengslaneti og stuðningi við konur til að gegna forstjórastöðu

Ásta Dís Óladóttir, Sigrún Gunnarsdóttir, Þóra H. Christiansen og Erla S. Kristjánsdóttir<sup>1</sup>

## Ágrip

Þrátt fyrir ýmsar formlegar og kerfislegar framfarir á undanförunum árum til þess að jafna kynjamun hér á landi, eru aðeins þrjár konur forstjórar í skráðum félögum árið 2022, á móti 19 körlum. Tvær þeirra voru forstjórar sinna félaga er þau voru skráð á markað, en Ásta S. Fjeldsted var ráðin forstjóri í skráðu félagi þann 7. september 2022, eftir auglýsingu. Nýleg rannsókn hér á landi leiddi í ljós upplifun stjórnarkvenna skráðra félaga af valdaleysi og skorti á fagmennsku í tengslum við ráðningar forstjóra. Samkvæmt fyrri rannsóknum snýr forystuhæfni forstjóra sem tengist fjárhagslegum árangri fyrirtækja einkum að staðfestu, félagslegri færni og auðmýkt, en fáar rannsóknir varpa ljósi á mat á forystuhæfni kvenna til þess að gegna æðstu stjórnunarstöðum. Þessi rannsókn beinir sjónum að upplifun stjórnarkvenna, sem sitja í stjórnnum allra skráðra félaga hér á landi, af mati á forystuhæfni kvenna til þess að gegna forstjórastöðum í skráðum félögum, og af áhrifum tengslanets og stuðnings við konur á ferli og útkomu ráðninga í forstjórastöður í skráðum félögum. Tekin voru viðtöl við 22 konur sem eiga sæti í stjórnnum allra skráðra félaga á Íslandi og rannsóknarspurningin sem lagt var upp með er: *Hver er reynsla stjórnarkvenna í skráðum félögum af því hvað hefur áhrif á mat á hæfni kvenna til að gegna starfi forstjóra í skráðu félagi?* Niðurstöðurnar sýna að stjórnarkonur telja konur hæfar til að gegna forstjórastöðunni, en þegar til ráðninga forstjóra skráðra félaga kemur eru þær þó ekki ráðnar til starfanna þar sem áhrif karla, tengslanet og íhaldssamar staðalímyndir af forystuhæfni kvenna og árangursríkri forystu virðast ráða ákvörðunum, og þar með aukast líkur á því að horft sé fram hjá hæfum konum við forstjóraval. Í niðurstöðunum felast skilaboð um tækifæri fyrir stjórnir skráðra félaga til þess að auka gæði ráðninga forstjóra og jafna kynjamun með auknum fjölbreytileika og með því að miða ráðningarnar við árangursríka hæfni til forystu.

## Abstract

Despite considerable formal and systematic progress in closing the gender gap in Iceland, only three women are CEOs of listed companies in Iceland in 2022, com-

<sup>1</sup> Ásta Dís Óladóttir er dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: astadis@hi.is. Sigrún Gunnarsdóttir er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: sigrungu@hi.is. Þóra H. Christiansen er aðjúntkt við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: thc@hi.is. Erla S. Kristjánsdóttir er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: esk@hi.is.

pared to 19 men. Two of them were CEOs at the time of listing, but Ásta S. Fjeldsted was hired CEO of a listed company on September 7th, 2022, after advertisement. Conservative stereotypes about equality and women's leadership decrease the prospect of women attaining the position of CEO, and a recent Icelandic study revealed that women board members of listed companies experienced powerlessness and lack of professionalism in the CEO hiring process. Research has shown that the leadership skills of CEOs with foresight, social skills and humility are linked to financial performance of companies, but few studies shed light on assessment of women's qualifications for leadership positions. This study focuses on the experiences of women board members, of all listed companies in Iceland, of the assessment of women's qualifications for CEO positions in listed companies, and of the influence of networks and support for women on the process and outcomes of CEO recruitment in listed companies. Interviews were conducted with 22 female board members of all listed companies in Iceland to answer the question: *How do women board members in listed companies experience the assessment of women's leadership qualities for the role of CEO in a listed company?* Findings indicate that women board members consider women qualified for CEO positions, however, the women are not hired because of the dominating influence of men, networks and conservative stereotypes of women's leadership and effective leadership, thus increasing the likelihood of ignoring qualified candidates, particularly women, in hiring CEOs. The results propose opportunities for the boards of listed companies to increase the quality of CEO recruitment and ensure equal opportunities for leadership through greater diversity and by targeting recruitment to effective leadership skills.

*JEL flokkun:* M12; M14; J45; J16

*Lykilorð:* Árangursrík forysta; skráð félög; stjórnir; stuðningur; tengslanet; konur.

*Keywords:* Effective leadership; listed companies; boards; support; networking; women.

## **The experience of women board members of effective leadership, networks, and support for women as CEOs**

### **1 Inngangur**

Staða jafnréttismála er almennt talin vera góð hér á landi, konur og karlar búa við lagalegt jafnrétti og ýmis stór skref hafa verið stigin til að jafna stöðu kynjanna (Stjórnarráðið, 2021). Hlutfall kvenna á vinnumarkaði er hátt hér á landi en samt sem áður hallar verulega á konur í æðstu stjórnunarstöðum á einkamarkaði, sér í lagi meðal skráðra félaga. Á níunda áratug síðustu aldar var Kauphöll stofnuð á Íslandi og viðskipti með hlutabréf hófust árið 1990 (Nasdaq, e.d.). Karlmennt sem gegnt hafa stöðu forstjóra í skráðum félögum skipta hundruðum og þrjátíu fyrir innleiðingu laga um jöfn hlutföll kynja í stjórnnum félaga (Lög nr. 13/2010) hafa einungis sex konur gegnt stöðu forstjóra í skráðu félagi frá upphafi. Þær Hildur Petersen fv. forstjóri Hans Petersen, Ragnhildur Geirsdóttir fv. forstjóri Flugleiða og síðar FL Group og Sigrún Ragna Ólafsdóttir fv. forstjóri VÍS (Ásta Dís Óladóttir, 22. júní 2021). Í þennan fámenna hóp kvenna sem gegnt hafa forstjórastöðu í skráðu félagi hafa bæst þær Birna Einarsdóttir bankastjóri Íslandsbanka, eftir að bankinn var skráður á markað í júní 2021, Margrét B. Tryggvadóttir forstjóri Nova, er félagið var skráð 21. júní 2022 og Ásta S. Fjeldsted sem var ráðin forstjóri Festi 7. september 2022. Það liðu því 17 ár á milli þess að kona var ráðin í stól forstjóra í skráðu félagi (Ásta Dís Óladóttir, 2022). Ný fjölþjóðleg rannsókn sýnir að íhaldssöm viðhorf þar sem karlar eru álitnir hæfari til forystu í fyrirtækjum eru algengari í löndum þar sem jafnréttismál eru skammt á veg komin og að líkurnar á að konur gegni æðstu stjórnunarstöðum fyrirtækja aukast

samhliða auknu jafnrétti (van Mensvoort o.fl., 2021). Jafnréttismál eru álitin langt komin á Íslandi (WEF, 2022) en sem sakir standa eru þrjár konur sem gegna starfi forstjóra í skráðu félagi (Nasdaq, e.d.) sem er fremur í takt við fjölda kvenna í æðstu stjórnunarstöðum í löndum þar sem framfarir í jafnréttismálum eru takmarkaðar (van Mensvoort o.fl., 2021).

Fjöldi fræðimanna hefur leitast við að auka skilning á ástæðum þess að fjölgun kvenna í áhrifastöðum er jafn hæg og raun ber vitni og enn er þörf á frekari rannsóknum (Ammerman og Groyberg, 2021; Kirsch, 2018; van Mensvoort o.fl., 2021). Þrátt fyrir lög um kynjakvóta í stjórnnum félaga hefur konum í æðstu stjórnunarstörfum ekki fjölgað eins og vonir stóðu til (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2019; Bertrand o.fl., 2019). Meðal skýringa sem fram hafa komið er að konur skorti trú á eigin getu (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2019; Kothari og Patra, 2016) og að áskoranir vegna samspils fjölskyldu og vinnu hafi áhrif (Júlíusdóttir o.fl., 2018). Auk þess sýna nýlegar íslenskar rannsóknir að skýringar megi finna í ríkjandi ráðningarvenjum og ráðningarferlinu sem er talið útilokandi fyrir konur, mikið er treyst á tengslanet stjórnarmanna og lista frá ráðningarstofum (Þóra H. Christiansen o.fl., 2021). Niðurstöður rannsóknar Ástu Dísar Óladóttur o.fl. (2019) sýndu að margar konur í atvinnulífinu telja að konur sem sitja í stjórnnum skráðra félaga hafi í gegnum stjórnarsetu sína tækifæri til þess að gera breytingar og styðja kynsystur sínar þegar kemur að forstjóraráðningum, en einnig kom fram gagnrýni á að stjórnarkonur hafi ekki látið nægjanlega til sín taka í forstjóraráðningum skráðra félaga.

Þekking á árangursríkri forystu hefur þróast frá því að snúast um einsleita hæfileika leiðtogans (Carlyle, 1841; Harter, 2003) yfir í fjölbreytta hæfileika sem byggja á þekkingu og þjálfun (Day o.fl., 2014) með áherslu á stefnufestu og samskipti (Collins, 2001; Blanchard, 2019; Gómez-Leal o.fl., 2021). Viðhorf til árangursríkrar forystu hafa verið tengd karl-lægum eiginleikum, svo sem ákveðni og hæfileikar til áhrifa, en hæfileikar til félagslegra samskipta eru frekar taldir tengjast kvenlægum eiginleikum (Vial og Napier, 2018). Raunveruleg hæfni leiðtoga liggur í því að nýta fleiri en einn leiðtogastíl sem miðast við aðstæður og verkefni hverju sinni (Amiri o.fl., 2020) og að flétta saman staðfestu og stuðning til að tryggja árangur (Pearce o.fl., 2019). Þessir þættir eru einkennandi fyrir áherslur kvenna í forystu og stjórnun (Eagly o.fl., 2003; Garikipati og Kambhampati, 2021) en fáar rannsóknir lúta að mati á raunverulegri hæfni þeirra til æðstu stjórnunarstarfa.

Um árabíl hafa verið gefnar út leiðbeiningar um góða stjórnarhætti fyrirtækja sem liggja til grundvallar viðurkenningu um góða stjórnarhætti (Viðskiptaráð o.fl., 2021; Lög nr. 10/2008). Þann 1. júlí 2021 tóku nýjar leiðbeiningar gildi þar sem segir m.a. „Stjórn skal setja stefnu félagsins um fjölbreytileika í tengslum við stjórn, framkvæmdastjórn og æðstu stjórnendur og ræði árlega aðgerðir félagsins til að framfylgja henni“ (Viðskiptaráð o.fl., 2021, liður 2.9.2). Í tilefni af viðurkenningu um „Fyrirmyndarfyrirtæki í góðum stjórnarháttum“ árið 2021 lýsti forstjóri Nasdaq Iceland vonbrigðum með ráðningar forstjóra í skráðum félögum og vilja til að minnka þar ójafnvægi kynjanna (Magnús Harðarson, 2021). Þetta byggði forstjórinn m.a. á rannsóknarniðurstöðum um upplifun á valdaleysi meðal stjórnarkvonna í sambandi við ráðningar forstjóra (Þóra H. Christiansen o.fl., 2021).

Mikilvægt er að auka enn frekar skilning á því hvernig forystuhæfni kvenna er metin þegar kemur að ráðningum í æðstu stjórnunarstöðum, en fáar rannsóknir liggja fyrir um efnið þegar um er að ræða skráð félög. Lögum nr. 13/2010 um jöfn kynjahlutföll í stjórnnum var ætlað að fjölga konum í stjórnnum og hafa almennt áhrif til jöfnunar kynjahlutfalla í fyrirtækjum. Þó löggin hafi náð þeim árangri að jafna kynjahlutföllin í stjórnnum skráðra félaga þykir sumum að konurnar sem sitja í stjórnnum hafi ekki staðið sig nógu vel í því að stuðla að því í krafti stjórnarsetu sinnar að fjölga ráðningum kvenna í forstjórstöðum (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2021).

Áður hefur verið fjallað um ráðningaferlið sjálft í grein sem birtist í tímaritinu Stjórn-mál & stjórnsýsla 2021 er bar yfirskriftina *Forstjóraráðningar í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum: Kynjahalli, útilokun og ófagleg ráðningarferli?* Í þeirri grein kom fram mikilvæg inn-sýn í upplifun 22 kvenna sem sátu í stjórnnum allra skráðra félaga á Íslandi 2021 á ráðn-

ingarferli forstjóra. Rannsóknarspurningin í þeirri grein var: *Hvernig upplifa konur sem sitja í stjórnnum skráðra félaga ráðningarferli forstjóra með tilliti til möguleika karla og kvenna á því að hljóta starfið?* Þar var varpað nýju ljósi á það hvernig þær upplifa að ráðningarferlið sjálft viðhaldi kynjahalla og hvernig þær sjá fyrir sér að með því að hafa ráðningarferlið opnara og formlegra, megi draga úr kynjahalla í stjórnendastöðum í atvinnulífinu (Þóra H. Christiansen o.fl., 2021).

Markmið rannsóknarinnar sem hér um ræðir er að skoða sérstaklega upplifun og reynslu þessara sömu 22 stjórnarkvenna í skráðum félögum af mati á forystuhæfni kvenna til forstjórarstarfa í skráðum félögum, og af áhrifum tengslanets og stuðnings við konur til að gegna forstjórarstöðum. Rannsóknarspurningin sem hér er til grundvallar er: *Hver er reynsla stjórnarkvenna í skráðum félögum af því hvað hefur áhrif á mat á hæfni kvenna til að gegna starfi forstjóra í skráðu félagi?*

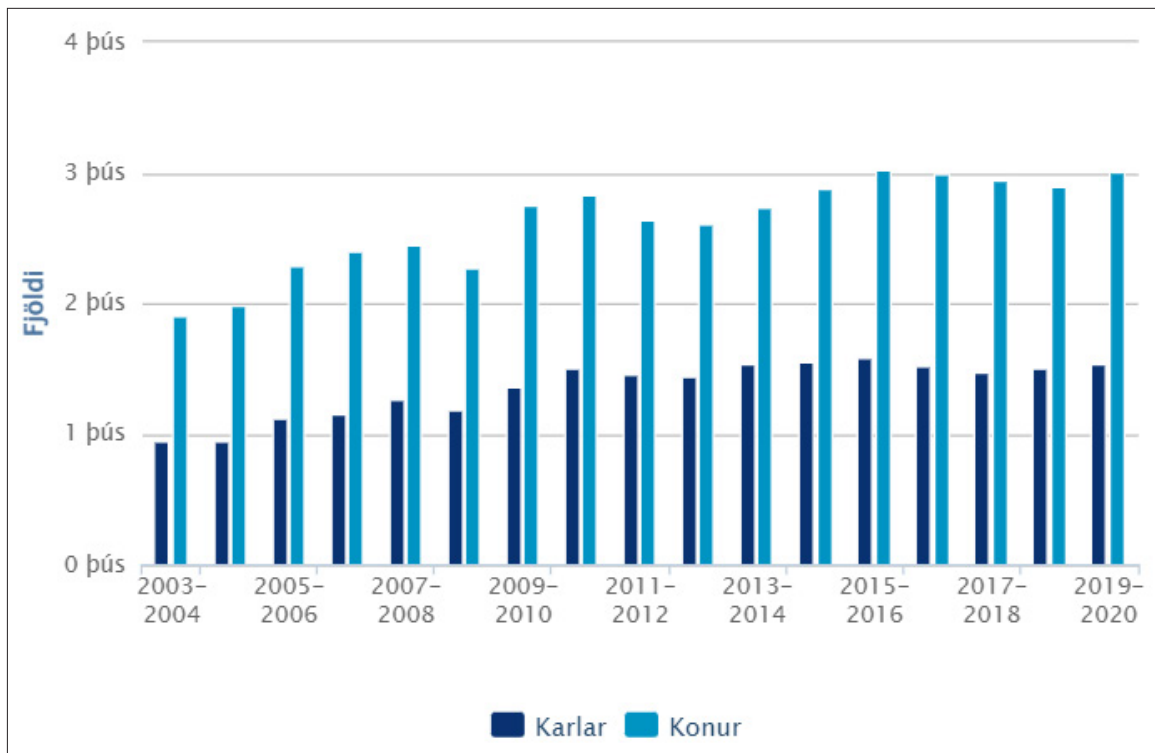
## 2 Fræðilegur bakgrunnur

### 2.1 Kynjabil og stjórnun fyrirtækja

Staða jafnréttismála hér á landi er almennt talin góð, sér í lagi þegar litið er til stöðu Íslands á lista Alþjóða efnahagsráðsins um kynjabil í mismunandi löndum þar sem Ísland mælist 90,8% en meðaltal á heimsvísu er nú 68,1% (100% táknar ekkert kynjabil) (World Economic Forum, 2022). Atvinnuþátttaka hér á landi hefur í gegnum tíðina verið há og er með því hæsta sem þekkt innan OECD og mælist mikil hjá báðum kynjum, hlutfall starfandi kvenna er 71,2% og 76,2% meðal karla (Hagstofa Íslands, 2021). Hlutfall kvenna sem stundar háskólanám hefur hækkað á síðustu áratugum og meðal brautskráðra nemenda á háskólastigi eru konur mun fjölmennari líkt og sjá má á mynd 1. Konur voru 68% nemenda í Háskóla Íslands í upphafi árs 2021 og karlar 32%. Af 28 deildum skólans eru karlar fjölmennari í sex deildum (Háskóli Íslands, e.d.).

#### Mynd 1

*Brautskráningar á háskólastigi og doktorsstigi eftir kyni*



Heimild: Hagstofa Íslands, 2022a



Árið 2010 samþykkti Alþingi frumvarp þess efnis að bæði konur og karlar skuli eiga fulltrúa í stjórn einkahlutafélaga og hlutafélaga þar sem starfa fleiri en 50 starfsmenn að jafnaði, þegar stjórn er skipuð þremur mönnum, og þegar stjórnarmenn eru fleiri en þrír skal tryggt að hlutfall hvors kyns fyrir sig sé ekki lægra en 40% og í maí 2011 samþykkti Alþingi sambærileg lög um kynjakvóta í stjórnnum lífeyrissjóða. Þann 1. september 2013 tóku þessi lög gildi og eiga við um alla lífeyrissjóði, hlutafélög, einkahlutafélög, samlags-hlutafélög og opinber hlutafélög þar sem starfa fleiri en 50 starfsmenn á ársgrundvelli (Jafnréttisstofa, e.d.). Þessi lög hafa haft umtalsverð áhrif á kynjasamsetningu stjórna. Þegar lögini voru fyrst sett var hlutfall kvenna í stjórnnum almenningshlutafélaga 16% en fór hæst í 48% árið 2013 (EIGE, 2019). Skráð félög á Íslandi eru 22 talsins. Konur eru rúm 47% stjórnarmanna sem er bæði mun herra en meðaltal OECD ríkjanna, sem er 25,5%, og hlutfall kvenna í stjórnnum félaga í Bandaríkjunum, sem er 28% (Þóra H. Christiansen o.fl., 2021). Karlar gegna stjórnarformennsku í öllum skráðum félögum, nema hjá Iceland Seafood International og Sýn og konur eru fjölmennari í stjórnnum sex skráðra félaga. Fjögur skráð félög hafa enga konu í framkvæmdastjórn en öll félögin uppfylla lög um kynjakvóta í stjórn (Keldan, 2022).

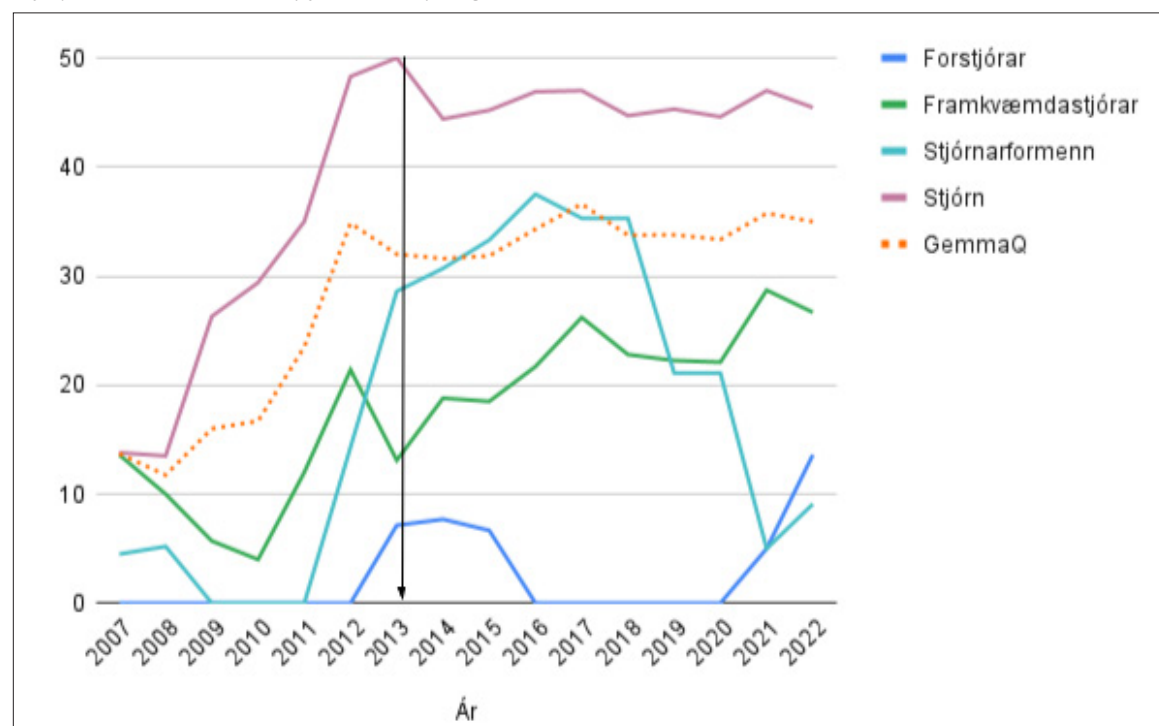
Sé eingöngu lítið til þess hverjir fara með völdin í skráðum félögum þá má horfa á GemmaQ kynjakvarðann sem veitir upplýsingar um kynjahlutföll í leiðtogastörfum fyrirtækja á íslenskum markaði, skráð og óskráð, eins og staðan er hverju sinni. Hér er eingöngu horft á skráðu félögin á Nasdaq Iceland. Einkunnir eru gefnar á skalanum 0-10, þar sem 10 er hæsta einkunnin, miðað við hlutfall kvenna í framkvæmdastjórn og stjórn félagsins. Kvarðinn tekur til greina bæði kyn forstjóra og stjórnarformanns, sem reiknast jafnframt inn í GEMMAQ einkunn félags þegar kona gegnir stöðunni.

Meðaltals GemmaQ einkunn á markaðnum í september 2022 er 7,11 af 10 eins og sjá má á mynd 2. Einkunnin hefur lækkað á milli ára, meðaltals einkunn fyrir íslenska markaðinn var 7,15 árið 2021 og 7,20 árið 2020 (GemmaQ, 2022).

Hlutfall kvenkyns forstjóra í öllum skráðum félögum hefur lítið breyst og á árunum 2016 – 2021 var engin kona forstjóri í skráðu félagi þar til Íslandsbanki var skráður á mark-

## Mynd 2

Kynjavisitala GemmaQ fyrir skráð félög

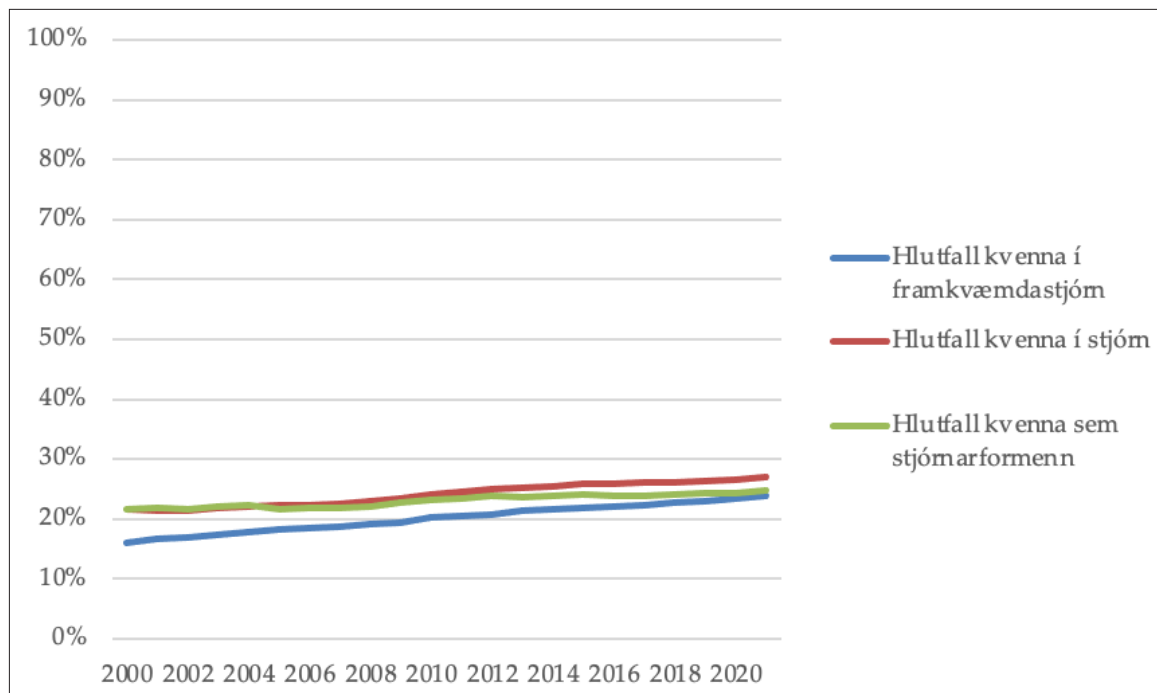


Heimild: GemmaQ vísitalan í september 2022

að í júní 2021. Birna Einaradóttir, sem verið hefur bankastjóri Íslandsbanka frá árinu 2008, varð fyrsta konan í fimm ár til að gegna forstjórstöðu hjá skráðu félagi. Skráðu félögin árið 2021 voru 21 og árið 2022 hefur þeim fjölgað í 22 félög og konurnar nú þrjár sem gegna forstjórstöðu eins og sjá má á mynd 2 á móti 19 körlum. Konum sem gegna stjórnarformennsku hefur fækkað síðustu fimm árin og konum í framkvæmdastjórn hefur fækkað lítillega og því lækkar hlutfallið í GemmaQ vísitölunni á milli ára. Örin sýnir ártalið 2013 er lög um kynjakvóta voru að fullu innleidd á Íslandi og má sjá á mynd 2 að fjöldi kvenna í stjórnnum skráðra félaga náði hámarki á þeim tíma, en konum í stjórnnum hefur fækkað eftir lagasetninguna, samkvæmt GemmaQ vísitölunni (GemmaQ, 2022).

### Mynd 3

Hlutfall kvenna í stjórnnum og sem framkvæmdastjórnar allra félaga 2000-2021



Heimild: Hagstofa Íslands, 2022b

Líkt og sjá má á mynd 3 hefur hlutfall kvenna í stjórnnum og sem framkvæmdastjórnar allra félaga aukist frá árinu 2000, er hlutfall kvenkyns framkvæmdastjóra var 16,1% en var í lok árs 2021 orðið tæp 24%. Hlutfall kvenna sem stjórnarmanna fer úr 21,9% árið 1999 í 27% 2021 og sem stjórnarformenn úr 22,4% í 24,7%. Þess ber að geta að þetta eru gögn Hagstofunnar um öll fyrirtæki sem greiða laun, en samkvæmt fyrri rannsóknum eru konur líklegri til að stýra minni félögum en stærri (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2019).

Sé litið til þess hverjir stýra fjármagni á Íslandi má sjá samkvæmt árlegri úttekt Kjarnans að karlar ráða íslenskum peningaheimi en konur eru að mestu í aukahlutverkum, þrátt fyrir að tvær konur séu við stjórnvölinn hjá viðskiptabönkunum þremur. Úttekt Kjarnans (2022) náði til 104 æðstu stjórnenda viðskiptabanka, sparisjóða, lífeyrissjóða, skráðra félaga, óskráðra tryggingafélaga, lánafyrirtækja, verðbréfafyrirtækja og -miðlana, verðbréfasjóða, sérhæfðra sjóða, orkufyrirtækja, rafeyrisfyrirtækja, greiðslustofnana, Kauphallar og lánasjóða. Samkvæmt niðurstöðu Kjarnans eru það 91 karl og 13 konur sem fara með völdin þegar kemur að því hvernig ráðstafa ber fjármunum hér á landi. Hlutfall kvenna sem stýra peningum á Íslandi eykst því lítillega á milli ára, fer úr 11 prósentum í 12,5 prósent. Frá því að Kjarninn gerði úttektina fyrst árið 2014 hefur konunum sem hún nær til fjölgað úr sex í 13, á níu árum. Körlunum hefur hins vegar fjölgað um tólf (Kjarninn, 23. maí 2022).

Staðan á Íslandi er ekkert einsdæmi, henni svipar mjög til Noregs. Rannsókn Bertrand o.fl. (2019) sýndi fram á að fjölgun kvenna í stjórnnum félaga í kjölfar setningar kynjakvótala í Noregi hefur ekki skilað samsvarandi fjölgun kvenna í efsta stjórnendalagi norskra félaga. Teigen og Reisel (2017) bentu einnig á að í Noregi er staða kvenna í viðskiptalíf-inu enn slakari en í öðrum geirum atvinnulífsins, ekki bara eru konur í miklum minnihluta í æðstu stöðum, heldur virðast þær einnig eiga erfitt uppdráttar þegar kemur að framkvæmdastjórnnum fyrirtækja. Norðurlöndin raðast í efstu sætin á mælikvarða Alþjóða efnahagsráðsins yfir stöðu kynjajafnréttis í heiminum (WEF, 2022), en eru hins vegar í 22. til 58. sæti af 108 löndum þegar kemur að hlut kvenna í stjórnunarstöðum (ILO, 2015).

Þá má sjá á niðurstöðum úttektar samtaka forystukvenna í Ástralíu, Chief Executive Women, að jafnréttisbaráttunni í Ástralíu virðist vera að fara aftur. Þar kemur fram að fækkun sé að verða milli ára í stjórnunarstöðum meðal skráðra félaga. Fjórtán konur eru forstjórar af 200 skráðum félögum á ástralska ASX200 markaðnum, hlutfall kvenna er 28% af öllum stjórnunarstöðum í Ástralíu. Þá séu fjölmörg skráð félög sem hafa enga konu í stjórnendateymi sínu. Samkvæmt skýrslu samtakanna ætti þetta að vera ákveðið „wake up call“ fyrir áströlsku þjóðina (CEW, 2022).

## 2.2 Forysta sem tengist árangri fyrirtækja

Árangur og gengi fyrirtækja hefur verið tengt hæfni forstjóra til forystu (Collins, 2001; Chadwick og Dawson, 2018) þar sem árangursrík forysta felst meðal annars í persónulegum styrk, menntun og hæfileikum til samskipta, hvatningar og áhrifa sem tengist síðan gengi fyrirtækjanna og fjárhagslegum ábata (Amedu og Dulewicz, 2018; Chadwick og Dawson, 2018; Kaur og Singh, 2018). Núverandi þekking á árangursríkri forystu endurspeglar ekki lengur leiðtogann sem ofurhetju (great man) með einstaka og meðfædda hæfileika (Carlyle, 1841; Harter, 2003), heldur byggir árangurinn á fjölbreyttum hæfileikum til samskipta og stefnumótunar sem viðkomandi þjálfar og styrkir (Benmira og Agboola, 2021; Day o.fl., 2014). Árangursríkur leiðtogi getur miðlað þekkingu og upplýsingum, aðlagast aðstæðum og virkjað hæfileika samstarfsfólksins (Blanchard, 2019; Drucker, 1999). Tilfinningagreind byggir á sjálfsvitund, sjálfsstjórn, skilningi og umhyggju og skapar traust sem leiðir til árangurs fyrirtækjanna (Goleman, 2013; Gómez-Leal o.fl., 2021). Mannleg nálgun með umbreytandi forystu, siðferðilegri, sannri og þjónandi forystu tengist einnig góðum árangri (Hoch o.fl., 2016) og þá sérstaklega samspil stefnufestu og umhyggju (Eva o.fl., 2019) þar sem formlegir og óformlegir þættir forystunnar eru fléttaðir saman (Pearce o.fl., 2019).

Collins (2001) birti tímamótarannsókn á um 1500 fyrirtækjum sem ná afburðaárangri og lýsa niðurstöðurnar einkennum árangursríkrar forystu forstjóra sem eiga það sameiginlegt að búa yfir annars vegar persónulegri auðmýkt (personal humility) og hins vegar faglegru staðfestu (professional will) en þessir einkennandi þættir komu ekki fram hjá samanburðarfyrirtækjum sem ekki höfðu náð jafngóðum árangri. Fjöldi nýrra rannsókna staðfesta niðurstöður Collins (2001) og undirstrika að staðfesta, góð samskipti og auðmýkt leiðtogans ýta undir fjárhagslegan árangur fyrirtækjanna (Gilotio o.fl., 2020; Ou o.fl., 2018). Hæfni leiðtoga felst í því að tvinna saman óformlega og mjúka hlið forystunnar með samskiptum, auðmýkt og stuðningi og formlega og harða hlið forystunnar með stefnu, tilgangi og ábyrgðarskyldu (Eva o.fl., 2019; Forman o.fl., 2020; Giolito o.fl., 2020; McGuire o.fl., 2020; Pearce o.fl., 2019; Petridou og Zahariadis, 2021).

Til að ná árangri nýta leiðtogar margskonar leiðtogastíla (Amiri o.fl., 2020). Leiðtogar aðlagast aðstæðum til að mæta þörfum viðskiptavina og samstarfsfólks (Sandstrom og Reynolds, 2020) og til að mæta áskorunum fjórðu iðnbyltingarinnar með miðlun þekkingar og upplýsinga og leiða þannig breytingar með skilningi og hæfileikum fjölbreytts hóps (Alade og Windapo, 2020). Hæfileikar leiðtoga til að efla samvinnu og samstöðu, skerpa sýn og ábyrgðarskyldu reynast mikilvægir á tímum breytinga, mikils álags eða áfalla (Forman o.fl., 2020; McGuire o.fl., 2020; Veil o.fl., 2020) þar sem sveigjanleiki og aðlögunarhæfni getur skipt sköpum (Petridou og Zahariadis, 2021). Gildi umhyggju og

trausts í fari leiðtoga kom einnig fram sem lykilþáttur í hæfni stjórnmalaleiðtoga á tímum heimsfaraldurs COVID-19 (Willis o.fl., 2021).

Af framansögðu má sjá að þekking um árangursríka forystu hefur þróast frá einsleitum hæfileikum (Carlyle, 1841; Harter, 2003) yfir í fjölbætta hæfileika til að virkja fjölbreyttan hóp til árangurs (Mor Barak o.fl., 2016; Veil o.fl., 2020). Árangursríkir þættir forystu hafa verið tengdir karllægum eiginleikum, svo sem félagsleg færni, frumkvæði og sannfær-ingarkraftur en ekki hefur komið fram munur á milli kynja í sambandi við trúverðug-leika, ákveðni og áhættu (Eagly og Carli, 2007). Áherslur kvenna í forystu og stjórnun einkennast af því að nýta góð samskipti, lýðræðislegan stjórnunarstíl og þá nálgun sem hentar aðstæðum og verkefnum hverju sinni, virkja starfsmenn til þátttöku, veita umbun og flétta saman staðfestu og stuðning til að tryggja árangur (Amiri o.fl., 2020; Eagly o.fl. 2003; Pearce o.fl., 2019).

Góður árangur hefur náðst í glímunni við heimsfaraldur COVID-19 í löndum þar sem þjóðarleiðtogar eru konur (Garikipati og Kambhampati, 2021) og í fylkjum Bandaríkjana þar sem konur eru fylkisstjórar, en þær sýndu frekar umhyggju og öryggi gagnvart íbúun-um samanborið við karla í röðum fylkisstjóra (Sergent og Stajkovic, 2020).

### 2.3 Viðhorf til forystuhæfni kvenna

Viðhorf til árangursríkrar forystu hafa beinst að eiginleikum sem tengjast körlum svo sem ákveðni og áhrif, en eiginleikar sem tengjast frekar konum, svo sem félagsleg samskipti, eru taldir æskilegir en ekki mikilvægir (Vial og Napier, 2018). Viðhorf til forystu og hvort litið er á einstakling sem góðan leiðtoga er háð staðalímyndum og hvort viðkomandi endurspeglir gildi og hefðir hópsins sem um ræðir (Hoyt og Chemes, 2008). Staðalímyndir um hæfni kvenna og hvernig þær eigi að koma fram hafa áhrif á raunverulegt mat á hæfni þeirra til forystu og geta skýrt hvers vegna hæf kona hlýtur síður framgang í æðstu stjórn-unarstöðu, samanborið við jafn hæfan karl (Heilman, 2001). Staðalímynd leiðtoga byggir frekar á menningu karla og kvenlæg staðalímynd leiðtoga er ekki í takt við væntingar um hæfan leiðtoga (Koenig o.fl., 2011). Karllæg staðalímynd tengist fordómum gagnvart konum og getur komið í veg fyrir að kona með góða leiðtogahæfileika sé álitin hæf til for-ystu. Viðhorf til forystu stjórnmalaleiðtoga gera ráð fyrir að konur í þeim hlutverkum sýni óhikað öryggi og styrk, en slíkar væntingar eru ekki til karla, sem getur verið ein skýring þess að konur eru frekar metnar óhæfar til forystu, ef þær sýna ekki þá festu og öryggi sem ætlast er til (Bongiorno o.fl., 2014).

Ekki er munur á viðhorfum til forystuhæfni kvenna og karla þegar eigið mat og mat annarra er skoðað samhliða, en þegar aðeins er rýnt í mat annarra kemur fram marktækt herra mat á forystuhæfni kvenna miðað við forystuhæfni karla (Paustian-Underdahl o.fl., 2014). Þegar konur hampa eigin hæfni eru þær síður taldar aðlaðandi og jafnframt ólík-legri til að vera ráðnar í forystuhlutverk (Paustian-Underdahl o.fl., 2014) og þegar konur sýna sérstaka ákveðni í framgöngu eru þær taldar óaðlaðandi og verða síður ráðnar til starfa, hið sama gildir ekki varðandi ákveðni karla. Ákveðni kvenna tengist eingöngu nei-kvæðum afleiðingum þegar ákveðnin er blátt áfram og formleg en ekki þegar ákveðnin er óformleg til dæmis með líkamstjáningu (Williams og Tiedens, 2016).

Í rannsókn um viðhorf rúmlega 16 þúsund einstaklinga í 22 löndum OECD (van Mensvoort o.fl., 2021) kom fram að því lengra sem þróun jafnréttismála er komin í hverju landi, því líklegra er að viðhorfin séu konum í hag varðandi það hvort þær geti verið góðir forstjórar fyrirtækja. Atvinnuþátttaka kvenna er beintengd fjölda kvenna í æðstu stjórnunarstöðum, karlar eru síður líklegri en konur til að telja að konur geti verið góðir forstjórar og eftir því sem aldur hækkar og menntunarstig er lægra er það viðhorf líklegra. Einstaklingar sem starfa á markaði styðja síður konur til forstjórastarfa og karlar í stjórn-unarstöðum eru síður líklegir til að þess að aðhyllast sjónarmið um jafnrétti í forystuhlut-verkum fyrirtækja en karlar sem ekki eru í stjórnunarstöðum (van Mensvoort o.fl., 2021).

Nýlegar rannsóknir benda til þess að skortur sé á faglegum vinnubrögðum varðandi



ráðningarferli forstjóra skráðra félaga hér á landi (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2019; Þóra H. Christiansen o.fl., 2021). Rannsóknirnar sýndu að konur í áhrifastöðum gagnrýna ráðningarferlið og benda á að margvíslegar hindranir eins og karlaklíkur, að konur vanmeti hæfileika sína og að staðalímyndir beinlínis útiloki konur frá því að hljóta brautargengi í stöðu forstjóra. Þátttakendur í sömu rannsóknum telja að breyta þurfi viðhorfi þeirra sem valdið hafa gagnvart hæfum konum (Þóra H. Christiansen o.fl., 2021). Útilokandi aðferðir og mismunum í garð kvonna við stjórnendaleit má einnig finna í Finnlandi (Meriläinen o.fl., 2015), Austurríki og Svíþjóð þar sem viðmiðin voru karlímyndin, og þær konur sem féllu ekki að þeirri ímynd höfðu ekki möguleika á að hljóta stöðuna (Tienari o.fl., 2013).

## 2.4 Tengslanet kvonna og karla

Reyndir stjórnendur, karlar og konur, nýta tengslanet til að styðja við eigin starfsframa (Broadbridge, 2010) og er aðgangur að tengslaneti álitinn árangursrík leið til að ýta undir framgang kvonna til forystu innan fyrirtækja (Krivkovich o.fl., 2018). Karlmenntu eru oft með fjölbreyttara og stærra tengslanet, sem innihalda fleiri vini, samstarfsmenn og jafnvel ráðgjafa en tengslanet kvonna samanstendur meira af skyldmönnum (Moore, 1990). Karlar líta frekar á samstarfsmenn sem vini sína heldur en konur (Júlíusdóttir o.fl., 2018) og tengslanet kvonna mótast af markmiðum sem tengjast atvinnulífinu (Singh o.fl., 2006).

Konur og karlar nýta sér tengslanet á ólíkan hátt (van den Brink og Benschop, 2013). Tengslanet karla skila þeim fleiri ábendingum um störf, innihalda fleiri tengingar við aðila sem eru hátt settir (McDonald, 2011) og karlar eru líklegri til að nýta slík tengsl á markvissan hátt til að komast upp metorðastigann (Broadbridge, 2010). Konur eru ólíklegri til að nota tengslanet þegar kemur að ráðningum í störf æðstu stjórnenda (Small o.fl., 2007) og takmarkaður aðgangur að tengslaneti er eitt af því sem tengist því hversu fáar konur eru í stjórnunarstöðum (Ibarra o.fl., 2013).

Rannsókn meðal reyndra stjórnenda í stórum fyrirtækjum í Þýskalandi (Greguletz o.fl., 2019) sýnir að ytri hindranir skýra minni virkni tengslaneta kvonna, þar sem konur upplifa sig ekki velkomnar í einsleitum hóp karla. Fundir hafa yfirbragð karlmennsku og áhugamála karla og tímasetningar funda henta ekki alltaf aðstæðum fjölskyldufólks. Þá eru innri hvatar kvonna einnig hindrun, sem endurspeglar í því að setja ekki persónulegan hagnað í fyrirrúm, þær tengjast öðrum óháð starfi eða valdastöðum ólíkt körlum og þær eru ólíklegar til að hampa sjálfum sér, eru oft sjálfsgagnrýnar, gera kröfu um að hafa alla þá hæfni sem leitað er að og eru ólíklegar til að markaðssetja sjálfar sig. Rannsókn Axelsdóttur og Halrynjo (2018) meðal yfirstjórnenda í Noregi og á Íslandi sýndi meðal annars að konur á Íslandi töldu ráðningar byggjast um of á óformlegu tengslaneti stjórnenda.

Á Íslandi er menntunarsig kvonna mjög hátt í alþjóðlegum samanburði og konur hafa markvisst reynt að efla tengslanet sitt og sækja í stuðning þar sem hægt er. Konur hafa verið öflugar í því að stofna formlegri tengsl sín á milli heldur en karlar. Sem dæmi um slíkt má nefna Félag kvonna í atvinnulífinu (FKA). Á heimasíðu þeirra (FKA, 2022) segir „FKA er öflugt tengslanet kvonna úr öllum greinum atvinnulífsins. FKA er leiðandi hreyfiafl sem eflir fjölbreytileika atvinnulífsins. FKA styður kvenleiðtoga í að sækja fram og sameinar þær til aukins sýnileika og þátttöku.“ Allar konur í atvinnulífinu geta skráð sig í félagið.

Annað dæmi er Félag háskóla-kvonna sem stofnað var árið 1928, en á heimasíðu þeirra segir „Félag háskóla-kvonna og kvenstúdentanna var stofnað árið 1928 með það að markmiði að hvetja og styrkja konur til mennta, að virða og hlúa að vináttu þeirra og berjast fyrir sameiginlegum hagsmunamálum sem snerta bættu stöðu kvonna og stúlkna. Félagið hefur sannarlega haft áhrif, það hefur virkað sem öflugt tengslanet fyrir konur.“ (Félag háskóla-kvonna, 2022).

Tengslanet er ekki eingöngu mikilvægt fyrir einstaklinga í atvinnuleit heldur leikur það oft mjög stórt hlutverk í ráðningaferlinu (Pieper o.fl., 2017; Finneran og Kelly, 2003; Fernandez o.fl., 2000) þar sem stjórnendur og stjórnarmenn í fyrirtækjum nýta eigið tengslanet

þegar kemur að ráðningum. Þá benda rannsóknir til þess að stjórnendur kjósi í auknum mæli að ráða frekar í störf eftir vísun frá starfsmönnum (e. employee referrals) heldur en að auglýsa eftir starfsfólki (Fernandez o.fl., 2000; Petersen o.fl., 2000; Fernandez og Weinberg, 1997).

### 3 Aðferðir og gögn

Rannsóknin er hluti af stærri rannsókn þar sem áhersla var lögð á að fá fram reynslu stjórnarkvænna af ráðningum og ýmsum hliðum á ráðningarferli forstjóra skráðra félaga. Hér er áherslan hins vegar á *forystuhæfni kvenna, tengslanet og stuðning*. Notast var við hálfstöðluð djúpvíðtöl og aðferð grundaðrar kenningar sem hentar vel þar sem viðfangsefnið er skoðað út frá sjónarhorni og upplifun viðmælenda á hæfni kvenna og áhrifum tengslanets er sett í forgrunn (Esterberg, 2002; Holloway og Schwarz, 2018; Merriam og Tisdell, 2016).

Notað var tilgangsrúttak einstaklinga með reynslu af rannsóknarviðfangsefninu sem var boðin þátttaka (Holloway og Schwarz, 2018) og leitað til kvenna sem áttu sæti í stjórnnum allra skráðra félaga á hlutabréfamarkaði hérlendis. Ástæða þess var sú að rannsókn Ástu Dísar Óladóttur o.fl., (2019) hafði bent á að stjórnarkonur í skráðum félögum væru ekki að standa sig þegar kæmi að forstjóraráðningum í skráðum félögum. Í þessari rannsókn var því leitað til stjórnarkvænna til að fá innsýn inn í upplifun þeirra af mati á forystuhæfni kvenna, og af áhrifum tengslanets og stuðnings við konur til að hljóta forstjórarstarf. Í júní 2020, þegar viðtölin voru tekin voru 19 félög skráð á markaði og stjórnarkonur í heild 45. Tekin voru viðtöl við 22 stjórnarkonur og svarar sá fjöldi til um helming allra stjórnarkvænna skráðra félaga. Aðeins einn viðmælenda sat í tveimur stjórnnum skráðra félaga. Viðmælendur höfðu flestar langa reynslu af setu í stjórnnum, allt að 30 árum en að jafnaði í fjögur og hálf ár auk þess sem meirihluti þeirra hafa setið í endurskoðunar- og starfskjarnafundum félaganna. Viðmælendur voru á aldrinum 38 til 69 ára, um helmingur með háskólagráðu í viðskiptafræði eða hagfræði og aðrar höfðu háskólapróf í lögfræði eða verkfræði. Sautján viðmælendur af 22 höfðu beina reynslu af ráðningu forstjóra í skráðu félagi sem og í öðrum félögum og sumar höfðu ráðið allt af fimm forstjóra í gegnum stjórnarsetur sínar. Tvær höfðu reynslu af ráðningum forstjóra annarra félaga en þrjár höfðu aldrei ráðið forstjóra.

Viðmælendur fengu upplýsingar um rannsóknina, markmið, tilgang, fyrirkomulag, nafnleynd og persónuvernd og rituðu undir upplýst samþykki. Stuðst var við viðtalsramma með spurningum um reynslu af ýmsum þáttum ráðningarferlis við ráðningar forstjóra skráðra félaga, meðal annars þáttum sem snúa að rannsóknarspurningunni sem hér er fjallað um, það er reynsla stjórnarkvænna í skráðum félögum af mati á forystuhæfni kvenna til að gegna starfi forstjóra í skráðu félagi. Dæmi um spurningar í viðtalsramma eru: „Á hverju byggir þið ákvörðunina um það hver verður fyrir valinu í starf forstjóra?“ sem snýr að forystuhæfni, „Hvað telur þú að standi í veginum fyrir því að kona sé ráðin forstjóri?“ og „hvernig myndir þú lýsa stuðningi við konur til að komast í æðstu stjórnunarstöður innan fyrirtækja?“

Notast var við ítarspurningar til að fá greinargóðar lýsingar og reynslusögur um upplifun og reynslu kvennanna. Viðtölin fóru fram 15. júní til 6. júlí 2020, í gegnum Microsoft Teams, tóku 60 til 130 mínútur, voru hljóðrituð, rituð frá orði til orðs, geymd í læstum tölvum rannsakenda og eytt að úrvinnslu lokinni. Viðmælendum voru gefin gervinöfn til að tryggja nafnleynd þeirra.

Gagnagreining hófst um leið og öflun gagna fór fram. Viðtölin voru kóðuð í takt við markmið rannsóknar og rannsóknarspurningu. Byrjað var á opinni kóðun þar sem viðtölin voru lesin línu fyrir línu, efnisgrein fyrir efnisgrein og blaðsíðu fyrir blaðsíðu þar til þemu byrjuðu að myndast um upplifun og reynslu viðmælenda af forystuhæfni kvenna til að gegna forstjórarstöðu sem voru lýsandi og komu ítrekað fram í viðtölunum. Ekki var

spurt beint um tengslanet en það var þó þema sem myndaðist. Því næst tók við markviss kóðun og þá var leitast við að finna vísbendingar um hugmynd eða hugtak sem mótaði jafnóðum mynd af meginniðurstöðum. Leitast var við að finna kjarna upplifunar viðmælenda og var þemum fækkað og eytt sem ekki svöruðu rannsóknarspurningunni og ný mynduðust. Samhliða þessu var notast við stöðugan samamburð til þess að ná betur utan um gögnin og í framhaldi var öxulkóðun beitt til að átta sig betur á hvort og hvernig þemun sem komu fram í opinni kóðun sköruðust eða tengdust (Strauss og Corbin, 1998).

## 4 Niðurstöður

Greining gagna leiddi í ljós þrjú þemu. Fyrsta þemað fjallar um upplifun stjórnarkvenna í skráðum félögum af mati á hæfni kvenna til að gegna forstjórástöðu. Annað þemað snýr að áhrifum tengslanets og persónulegra tengsla karla á mat á konum og körlum í ferlinu og þriðja og síðasta þemað snýr að því hvort stuðningur sé innan stjórna við konur til þess að hljóta forstjórástarfið.

### 4.1 Mat á hæfni kvenna þegar kemur að ráðningum forstjóra

Þegar rætt er um ráðningarnar og forystuhæfni kvenna til að gegna forstjórástarfi kemur fram að stjórnarkonurnar telja konur meðal umsækjenda almennt mjög hæfar og sumar hverjar jafnvel hæfari en margir karlarnir sem sækja um eins og Þórdís lýsir: „Ég bara trúði þessu ekki fyrr en ég sá þetta, konurnar voru í mörgum tilfellum miklu hæfari en karlarnir sem voru að sækja um“. Steinunn tekur í sama streng og lýsir því að konur hafi oft þá hæfni sem fyrirtækin hafi þörf fyrir:

Ég held að fólk almennt séð átti sig á því að konur eru alveg jafn góðir stjórnendur og karlar og ég held meira að segja oftari betri af því að við erum með meiri svona tilfinningagreind, skilurðu ... og þetta snýst allt um tilfinningar þegar öllu er á botninn hvolft. ... Ég held að fólk trúir því alveg, það þarf bara að finna þær.

Ásdís lýsir því hversu mikilvægt er að ráða ekki konu bara vegna þess að hún er kona en segir niðurstöður ákvarðana um að ráða karla stundum vera vonbrigði: „Auðvitað er það alls ekki kona bara af því að það er kona, því þetta er oft bara miklu frambærilegri kona heldur en margir þessir karlar“. Fleiri viðmælendur nefna sérstaklega að horfa eigi fyrst og fremst á hæfni og það séu til mjög margar hæfar konur, en það sé ekki tekið nægilega vel eftir þeim. Síðan verður til vítahringur vegna þess að þær eru ekki ráðnar eins og Ingi-björg lýsir:

Það er fullt af hæfum konum, þær mættu vera duglegri við það að bara svona rétta upp hönd. En ég held að það sé líka einhvers konar vítahringur ef að þær sjá aldrei árangur, ef að engin kona nær þessum árangri, eða fáar, þá kannski er minna hugrekki til þess að rétta upp hönd. Þannig að það þarf að sýna að þetta virki líka.

Einnig kom fram að margar stjórnarkvennanna höfðu upplifað að möguleikar kvenna í ráðningarferlinu séu ekki þeir sömu og karla, að hæfni og geta kvenna sé sífellt dregin í efa. Þórdís lýsir því hvernig sama hegðun getur verið metin ólíkt eftir því hvort um er að ræða karl eða konu:

... aggressívur maður er ... nagli og rosa flottur og aggressív kona er ... bara eitthvað bitch ... af því að hún á að vera bæði súper klár og rosalega mikill leiðtogi og ofboðslega svona móðurlegt eðli líka og mæðra alla í kringum sig ... sjarmerandi en ekki of sjarmerandi ... karlar fá miklu meira tækifæri til að vera einhvern veginn út um allt.

Dröfn lýsir sinni reynslu af því hvernig ferlið var þegar kona átti í hlut:

... ég held bara því miður að við séum bara ekki komin lengra ... karlmenn eiga erfiðara með að treysta konum fyrir erfiðum verkefnum ... þetta er bara svo djúpt og þetta er svo falið ... Þannig að í hverri einustu spurningu er „ja reynslan er hjá henni er nú örugglega eitthvað bara léttvægari“, „hún er örugglega líklegri til að rjúka upp eitthvað svona einhvern veginn emotional svona og mun ekki taka rétta ákvörðun“ og svo framvegis. Þannig að í hvert einasta sinn sem þú ferð í gegnum hverja einustu krítériu þá er *discount* á getu eða mati á hæfni kvenna, þú veist, þannig að þetta safnast saman. Þetta er ekkert svona eitt stórt, þetta er bara 3% *discount* hér 4% þar bam bam bam bam bam og svo safnast upp í það en þær hrynja einhvern veginn ... Þetta þarf að vera einhvers konar súper kona ... út af því að það eru alltaf reyttar af henni fjaðrirnar.

Þrátt fyrir hæfni kvenna til forstjórastarfa eru nöfn þeirra ekki í brennidepli við ráðningar forstjóra og fram kemur að karlarnir hrósa sér frekar og mæla með hver öðrum eins og Eva talar um: „Það er einhvern veginn bara hvernig karlar tjá sig um sína eigin getu versus konurnar. ... þeir eru kannski meira duglegir að tala um afrekin og þannig auglýsa þeir sig“. Steinunn talar á svipuðum nótum: „ef að þær eru eitthvað að gera sig stórar að þá, mér finnst þær frekar fá þá stimpilinn að vera að bulla heldur en þegar strákarnir eru að bulla“.

Þegar konurnar ræða frekar um hæfnina sem leitað er að við ráðningar forstjóra kemur fram að leitað er að hæfileikum leiðtoga til samskipta, að útdeila verkum, hvetja fólk áfram, hjálpa þeim að vaxa og að móta sýn sem oft er að finna hjá báðum kynjum eins og Ingibjörg lýsir:

Geta verið talsmaður bæði innanhúss og utan og kunna að búa til teymi sem að virkar, bara að stilla vélina þannig að hún geti bara keyrt. ... þetta hefur með hæfileika og þjálfaða færni og aðra reynslu að gera og áhuga, þannig að mér finnst það alveg til jafns hjá báðum kynjum.

Anna tekur í sama streng og bendir á að forstjóri þurfi líka að búa yfir hæfni í framkomu og tjáningu: „Forstjóri á markaði þarf líka að vera svona, hvað á maður að segja *sellable* eða svona geta komið fram ... samtalið við hluthafa og greinendur og annað þess háttar skiptir miklu máli“. Þegar Alma ræðir um hæfnina sem leitað er að tekur hún fram að mikilvægt sé að umsækjandi sýni ekki hógværð og lýsir reynslu sinni af ráðningu forstjóra:

Þú ert að leita að einstaklingi sem á að stýra fyrirtæki sem er með 2000 starfsmenn ... út um allan heim, þá geturðu ekki verið með einhverja hógværð, það er bara ekki hægt og ... þegar þú ert að sækja um forstjórastöðu, að þá veistu það að þú getur allt, þú getur allt til jafns við karlmann og þú veist það bara sjálf þegar þú sækir um svoleiðis stöður ... þú ert ekkert þjökkuð af einhverri vanmáttarkennd þegar að þú ert kominn á þann stað.

Ásdís segir konur búa yfir þeirri hæfni sem leitað er eftir en þær hampa síður en karlar eigin hæfni: „Við erum bara oft hófstílltari þegar við erum að selja okkur ... þegar ég er að hlusta á ... reynsluminni stráka sem að hafa kannski bara verið í ráðgjöf, ekki mikla stjórnunarreynslu, þegar þeir setja á svið einhverja McKinsey söluræðu“.

Fram komu ákveðin vonbrigði með að hæfar konur séu ekki ráðnar til forstjórastarfa eins og til dæmis hjá Þórdísi: „Mér finnst það bara ömurlegt að horfa í spegil og segja, já ókei þú ert búin að fara í gegnum fimm svona verkefni og var það virkilega alltaf þannig að það bara fannst ekki hæfari kona?“. Þrátt fyrir hæfni kvenna eru þær ekki ráðnar og margir viðmælendur nefna að þar komi viðhorf karla líka inn í myndina eins og Thelma



Lýsir: „Eldri karlar líta ekki á konur sem gjaldgengar“ og Steinunn tekur í sama streng og talar um að sú afstaða karla sé kannski ómeðvituð:

Maður skynjar alveg hjá sumum að það er svona meira tilfinning frekar en meðvitað, bara einhvern veginn að treysta frekar karlmanni í svona stór störf. En mér finnst það ekki ... eitthvað áberandi að það sé vísitandi, heldur meira kannski bara svona kringumstæður og eitthvað svoleiðis, og meira þá, eldri karlmenn finnst mér sem eru frekar í því að treysta körlum.

Margar kvennanna tala um að samtal og umræða um ráðningar forstjóra mætti vera faglegri eins og Gyða lýsir og talar um mikilvægi þess að „líta á forstjórarstarfið sem faghæfni“ og bætir við að umræðan um hæfni og aðferðir við ráðningar þurfi að vera meðvituð og: „gegnsæ og opin og konur þurfa að þora að vera sjálfstæðar og vinna á sínum forsendum og þora einhvern veginn að takast á við þetta karlabandalag“.

Þegar rætt er um faghæfni þá hefur komið fram í fyrri ráðningum að það skipti máli að hafa reynslu af stjórnun í tilteknum atvinnugreinum þegar kemur að ráðningum, það sem stundum er kallað „bransaþekking“ að stjórnendur þurfi að vera með mikla þekkingu og reynslu af tiltekinni atvinnugrein. Dröfn nefnir:

... vegur kvenna virðist vera svo grýttur... það eru 1000 steinar ... ætla ekki að segja að séu settir í götuna ... en það er ákveðið að fjarlægja ekki steinana. Einhvern veginn er vegur karlanna miklu miklu greiðfærari ... ég þekki ágætlega til tiltölulega nýrra forstjóraráðninga og mér þótti svolítið merkilegt því í fyrri ráðningum var talað um að bransaþekking væri svo svakalega mikilvæg í þessum forstjóraráðningum og því hafa færri konur kannski komist að ... En í þessum tveimur ráðningum þar var fullt af konum með bransaþekkinguna en NEI, þá allt í einu skiptir hún ekkert máli, þá er allt í einu bara rosa mikilvægt að fá bara almennt góðan stjórnanda ... það er stundum bara skipt um rök eftir því sem hentar, það er svolítið merkilegt.

## 4.2 Áhrif tengslaneta á ráðningar forstjóra

Konurnar sjá allar gildi tengslanets þegar kemur að ráðningum til æðstu stjórnunarstarfa en oftast er ekki það tengslanet karla sem hefur mest áhrif á hver fær forstjórstólinn. Dröfn lýsir reynslu sinni af ráðningu forstjóra, sem hún hafði vonað að yrði kona en raunin varð sú að karl var ráðinn í gegnum tengslanet karla í viðkomandi stjórn:

Ég innilega hefði viljað ráða konu í þessu tilviki ... það var ekki einu sinni stillt upp kandídötum í þessum tveimur ferlum ... það kemur bara upp nafn mjög hratt og það er bara keyrt í gegn, punktur. Og þá náttúrulega, það einhvern veginn, rennur upp úr einhvern veginn bara tengslaneti viðkomandi karlmanna í stjórn og enginn stoppar við það.

Ingibjörg talar líka um persónuleg tengsl milli karla, sem virðast hafa meiri áhrif en fagleg umræða:

Ég átti von á miklu faglegri umræðu og svoleiðis en þetta er svolítið svona íslenska leiðin, þú vilt kunna vel við fólk, helst þekkja það eða þekkja vel til þess áður en þú tekur svona ákvarðanir. ... þá eiga karlarnir, virðist vera, meiri sjéns því að þeir eru oftast í meirihluta í stjórnunum og þeir eru með reynslu sem að konurnar eru ekki með og þeir eru með tengsl við hina karlana. ... þá ertu svolítið búin að taka þetta úr svona einhverju faglegu ferli yfir í bara, ég þekki hann og hann er rosa fínn'

Fram kemur líka að tengsl milli kvenna geti skipt miklu máli fyrir framgang í æðstu stjórnunarstöður eins og Hafdís lýsir: „já ... þær tala vel um þær, hrósa þeim, þær eru til staðar ... þetta „women's network“ er að byrja, þær eru að hjálpa hvor annarri orðið“. Katla tekur í sama streng og segir að tengslanet kvenna sé orðið virkara og að konur séu líka virkari í tengslanetum karla: „Maður sér núna, bæði eru konur að standa mikið betur, þéttar saman, það eru fleiri netverk fyrir konur og konur eru meira inn í netverkum karla“. Flestar hafa konurnar sjálfar reynslu af því að styðja aðrar konur, bæði í gegnum tengslanet og líka með persónulegri ráðgjöf eins og Dröfn lýsir: „... bara snýst um að taka samtalið, hjálpa þeim að taka ákveðin skref, greiða þeirra götu, líka ef ég get með mínum tengslum ... þetta getur verið svakalega öflugt tæki“. Dröfn heldur áfram og segir:

Ég held að þetta sé ekki einhver klúbbur vondra karla sem vilja sitja um og fella ungar konur ... þetta er bara einhver ráðningargildra sem er svolítið fólgin í því að ef þú nærð að spegla sjálfa þig í umsækjendunum þá líður þér rosa vel með að ráða viðkomandi, þá verður þetta svo auðvelt ... karlmenn eru sekir um það að þeim líður voða vel að hringja í einhvern Sigga vin sinn, því að þeir treysta honum og þeir skilja hvernig hann hugsar og finnst hann svo voða útreiknanlegur og svo fá þeir klapp á bakið frá hinum félögunum ... þú veist svona við Pallarnir stöndum saman ... því fleiri skipti sem þú getur greitt götu vina þinna, því stærri karl ertu.

Um leið og konurnar tala um mikilvægi stuðnings í gegnum tengslanet ræða þær um að karlar hafi nýtt sér tengslanet lengur en konur eins og Jónína lýsir: „Maður er með svona sitt *network*, jafningja *network* sem maður reynir bara að styðja við svona faglega, kannski hvor aðra og þetta er eitthvað sem að karlarnir hafa áttað sig á í gegnum tíðina.“ Konurnar tala líka um mun á áherslum karla og kvenna í sambandi við tengslamyndun og Jónína segir að áherslur karla henti ekki alltaf konum: „Strákarnir eru rosa öflugir í því en við erum ekki, við nennum ekkert að fara alltaf í bjór eftir vinnu ... við viljum bara frekar fara heim til barnanna okkar“. Dröfn talar líka um þennan mun á áherslum sem hún telur að gæti tengst gildismati:

Ég held að konur til dæmis eru ekki stundum nógu duglegar að ... búa til tengslanetin ... við erum að nýta bara tímann í annað. Og svo má má líka alveg velta fyrir sér ... er ekki bara hins vegar kominn tími á að annað gildismat yfirhöfuð? Þarna erum við að reyna að aðlaga konur að gildismati karla. Er það endilega svo frábært að við þurfum að aðlaga okkur að því?

### 4.3 Stuðningur við konur til að gegna æðstu stjórnunarstörfum

Þegar spurt er um stuðning við konur til að gegna forstjórastöðum almennt kemur fram að margir, bæði konur og karlar, veita konum dyggan stuðning. Einnig er skýrt tekið fram að mikilvægt sé að val forstjóra sé á grunni hæfni en ekki kyns. Konurnar tala um að stuðningur karla og kvenna hafi oft haft mikil og afgerandi áhrif á tækifæri kvenna til að gegna æðstu stjórnunarstörfum almennt eins og Þórhildur lýsir:

Ef ég hefði ekki tekið þessa umræðu við NN og hún hefði ekki verið svona hvetjandi þá hefði ég kannski bara pakkað og sagt, ja þetta er komið gott sko. En þarna var bara svona smá andlegt búst og það þurfti ekkert rosa mikið, það þurfti bara rétt að opna augun og hvetja mann.

Þó viðmælendur segi stuðninginn mikilvægan þá nefna þær að stuðningur til forstjórastarfs sé oft á bakvið tjöldin, en að byggja þurfi á raunverulegri hæfni viðkomandi umsækjenda eins og Valgerður lýsir:

Hún hefur náttúrulega alveg verið áberandi að styðja konur, alveg mjög áberandi ... og svo kannski eitthvað sem sést ekki ... ég var bara að ýta og ýta og ýta og ná konum inn ... ég var alltaf bara, að næsti framkvæmdastjóri hlýtur að vera kona ... En ... það vill kannski kona, sem er komin á það level ... hún vill vera ráðin af því að hún var hæfust.

Hafdís talar um stuðning hennar við konur til að gegna stjórnunarstöðum og lýsir dæmi sem byggði fyrst og fremst á hæfni viðkomandi konu:

Ég var beðin um að koma með hugmyndir að framkvæmdastjóra í einu fyrirtæki ... þetta er náttúrulega bara ein af mínum góðu vinkonum, hún tikkar í öll þessi box. ... Þetta er af algerri einlægni, að ég héldi að þetta sé bara alveg frábær kandidat í þetta starf og sem hefur síðan sýnt sig vera tilfellið.

Þrátt fyrir vilja til að styðja konur og að konur geti verið mjög frambærilegar til að gegna stöðu forstjóra geta stjórnarkonur oft og tíðum ekki haft þau áhrif innan stjórnna sem til þarf að kona verði ráðin forstjóri. Ingibjörg lýsir vilja stjórnarkvænna til að styðja ráðningu frambærilegrar konu, en jafnframt að þar geti vantað stuðning karla innan stjórnar til að þær geti haft raunveruleg áhrif:

Ég held að það sé vilji til staðar en mér finnst þær oft bara ekki hafa næg áhrif til þess að geta hjálpað hver annarri ... Konur benda stundum á hverja aðra, ... og gera ekkert meira. ... það eru aldrei nein samantekin ráð ... að bakka eina konu upp ... allur þessi stuðningur sem er talað um ... dreifist þegar á reynir út af því að þær virðast kannski ekki alveg þora að stíga nægilega fast niður til þess að taka svona afstöðu með einhverjum og gegn einhverjum öðrum þá. ... Það er enginn raunverulegur stuðningur og ef að við tölum bara um stjórnina sjálfa þá eru þetta oft tvær konur og þrír karlar í flestum tilfellum og þá er það líka orðið erfitt fyrir þær sem eru í stjórninni.

Auk þess voru viðmælendur meðvitaðar um að stuðningur þeirra við aðrar konur sé stundum litinn hornauga af sumum körlum. Dröfn lýsir sinni reynslu svo:

... maður sér það bara í augunum á þeim að þeir eru stundum búnir að fá nóg ... maður hefur líka séð konur sem hafa gengið langt og hart í því og það verður þeim oft að falli ... þær fá þann stimpil að það sé ekkert annað agenda í gangi heldur en þetta þannig að þetta er líka ákveðin fín lína í að halda þessum sjónarmiðum á lofti maður getur gengið of langt í því.

Stuðningur karla er ekki síður mikilvægur en stuðningur kvænna og konurnar lýsa því að þær sjálfar hafi jafnvel fengið meiri stuðning frá körlum þegar kom að þeirra eigin framgangi til stjórnunarstarfa eins og kemur fram hjá Þórhildi: „já ég hef þá reynslu af því að þar ... var ég að fá meiri stuðning frá karlmönnum“. Signý hefur svipaða reynslu og nefnir að meiri stuðningur karla en kvænna tengist því að hún vinnur með fleiri körlum: „ég hef eiginlega fengið meiri stuðning frá karlmönnum og það kannski bara lýtur að því að ég hef unnið meira með karlmönnum“.

Fram kemur að margir karlar hafa vilja til að styðja konur en að þeir átti sig stundum ekki á hvernig þeir ættu að fara að því. Jónína lýsti hvernig konur og karlar gætu unnið meira saman og stutt hvert annað í því að styðja konur, til að auka líkur á því að nöfn kvænna væru einnig ofarlega á lista þegar kæmi að ráðningum forstjóra:

Það er fullt af körlum sem eru ... stuðningsríkir og ... þeir vilja styðja við konur ... langflestir, þeir vita stundum ekki alveg hvernig þeir fara að því

... Sumir eru alveg með þetta ... við þurfum að gera meira af þessu og sérstaklega ... konur sem að vilja koma sér áfram því þarna ... verða meiri líkur á að þú komist á listann fyrir forstjórastöðuna, framkvæmdastjórastöðuna, ef það eru fleiri sem vita þitt nafn.

## 5 Umræður

Niðurstöðurnar veita nýja innsýn í reynslu stjórnarkvenna af *mati á hæfni kvenna* til að gegna forstjórastöðum í skráðum félögum hér á landi en fáar rannsóknir liggja fyrir um forystuhæfni kvenna þegar kemur að ráðningum forstjóra skráðra félaga. Niðurstöðurnar gefa til kynna að kröfur til forystuhæfni kvenna endurspegli gamlar hugmyndir um árangursríka leiðtoga (Koenig o.fl., 2011) og eru ekki í takt við niðurstöður nýrra rannsókna um einkenni árangursríkra leiðtoga (Eva o.fl., 2019; Ou o.fl., 2018) sem ekki hefur komið fram í fyrri rannsóknum, svo vitað sé. Vísbendingar koma fram um að forystuhæfni sem höfð er að leiðarljósi við ráðningarnar samræmist ekki stöðu þekkingar um árangursríka forystu sem byggir á samskiptafærni og fjölbreyttum hæfileikum með aðlögunarhæfni og getu til að virkja samstarfsfólk til að skapa árangur (Alade og Windapo, 2020; Amiri o.fl., 2020). Hæfileikar sem rannsóknir hafa sýnt fram á að skipta máli til þess að ná árangri virðast þannig ekki vega þungt, til dæmis hæfileikar til hvatningar, upplýsingamiðlunar, að skapa traust, að virkja hæfileika fjölbreytts hóps og leiða hann til árangurs (Amiri o.fl., 2020; Gómez-Leal o.fl., 2021; Sandstrom og Reynolds, 2020). Auk þess virðist ekki vera lögð áhersla á hæfileika til að nýta hófstilla framgöngu til að skapa árangur (Collins, 2001; Ou o.fl., 2018) þar sem saman fer fagleg staðfesta og persónuleg auðmýkt (Collins, 2001) og leiðtogi getur fléttað saman formlega forystu og forystu sem einkennist af valdeflingu og samvinnu (Pearce o.fl., 2019). Þessir árangursþættir meðal leiðtoga eru líklegri til að koma fram hjá konum en hjá körlum (Eagly o.fl., 2003; Garikipati og Kambhampati, 2021) og má líta svo á að við ráðningar forstjóra skráðra félaga hér á landi sé fremur miðað við einsleita hæfni til forystu (Carlyle, 1841; Harter, 2003). Með slíkum áherslum eru líkur til þess að horft sé fram hjá hæfum einstaklingum, bæði konum og körlum, sem hafa góða hæfni til að leiða fyrirtækin til árangurs með stefnufestu og persónulegri auðmýkt (Collins, 2001; Hoch o.fl., 2016; Willis o.fl., 2021) og geta þannig tryggt gott gengi fyrirtækjanna og fjárhagslegan ábata (Amedu og Dulewicz, 2018; Giolito o.fl., 2020).

Í niðurstöðunum má sjá vísbendingar um að viðhorfin sem liggja að baki ákvörðunum um ráðningar forstjóra endurspegli menningu þar sem jöfn staða kynja er skammt á veg komin, og þar sem karlar eru almennt metnir hæfari konum til forystu í fyrirtækjum (van Mensvoort o.fl., 2021). Þessar niðurstöður eru ekki í takt við viðhorf sem vænta má að fylgi hraðri þróun í átt að jafnrétti hér á landi sem kemur til dæmis fram í aukinni menntun kvenna (Háskóli Íslands, e.d.), mikilli atvinnuþátttöku kvenna (Hagstofa Íslands, 2022a), innleiðingu laga um jöfn hlutföll kynja í stjórnnum félaga (Lög nr. 13/2010), háu hlutfalli kvenna í stjórnnum almenningshlutafélaga (OECD, 2021) og stöðu Íslands á toppi lista Alþjóða efnahagsráðsins með minnst kynjabil (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2021). Það er athyglisvert að niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að viðhorf og mat þeirra sem taka ákvarðanir um ráðningar forstjóra skráðra félaga hér á landi á hæfni kvenna til að gegna starfi forstjóra séu fremur í takt við ríkjandi viðhorf í löndum sem endurspeгла ekki kynjajöfnuð, þar sem atvinnuþátttaka kvenna er lítil og fáar konur gegna æðstu stjórnunarstöðum fyrirtækja (van Mensvoort o.fl., 2021).

Þá gefa niðurstöðurnar til kynna að kröfur til kvenna séu mótsagnakenndar og þar séu ráðandi viðhorf í takt við rótgrónar staðalmyndir um hæfni kvenna sem endurspeгла ekki árangur í jafnréttismálum hér á landi (Stjórnarráðið, 2021). Dæmi um mótsagnakenndar kröfur til forystuhæfni kvenna sést til dæmis í vísbendingum um að meiri kröfur eru gerðar til framgöngu kvenna en karla í viðtölum vegna ráðninganna og hafa þessar mótsagnakenndu kröfur ekki komið skýrt fram í fyrri rannsóknum um ráðningar forstjóra skráðra



félaga, svo vitað sé. Þessar kröfur koma til dæmis fram í orðum eins viðmælenda „...þá geturðu ekki verið með einhverja hógværd“ og var vísað til þess að umsækjendur þurfi að sýna óhikað öryggi og að hampa eigin hæfni en samt sem áður kom einnig fram að ekki færi vel að konur hampi sér um of. Hér kemur fram ákveðin þversögn, gerð er krafa um styrk og mikið öryggi í framgöngu en á sama tíma bent á að þegar konur hampa sjálfum sér er því ekki tekið eins vel og þegar karlar eiga í hlut. Niðurstöðurnar um kröfu um öryggi kvenna eru í takt við niðurstöður Bongiorno o.fl., (2014) um væntingar til kvenna í forystu um óhikað öryggi og styrk en þannig væntingar eru ekki til karla í sömu hlutverkum. Þegar litið er á niðurstöður um túlkun kvenna á eigin færni má sjá ákveðin tengsl við niðurstöður Paustian-Underdahl o.fl., (2014) sem sýna að þegar konur hampa eigin hæfni og eru ákveðnar í framgöngu eru þær taldar óaðlaðandi og síður ráðnar í forystuhlutverk en slík áhrif koma ekki fram í sambandi við ákveðni karla. Þá hafa rannsóknir einnig sýnt að þegar ákveðni kvenna er blátt áfram og formleg hefur ákveðnin neikvæð áhrif, en síður þegar ákveðnin birtist til dæmis með líkamstjáningu (Williams og Tiedens, 2016). Niðurstöðurnar um að hógværd kvenna væri ekki góður kostur þegar kemur að ráðningu í starf forstjóra skráðra félaga endurspeglar ekki niðurstöður nýrra rannsókna um einkenni árangursríkra leiðtoga (Eva o.fl., 2019; Ou o.fl., 2018) sem leiða í ljós að auðmýkt samhliða metnaði og stefnufestu skapar árangur fyrirtækja og fjárhagslegan ábata fyrirtækja (Amedu og Dulewicz, 2018; Collins, 2001; Giolito o.fl., 2020). Fyrri rannsóknir sem snúa að ráðningum í störf forstjóra skráðra félaga hafa ekki, svo vitað sé, varpað ljósi á þetta ósamræmi.

Niðurstöðurnar sýna að þrátt fyrir að konur hafi fullnægjandi menntun sem gagnast í störfum forstjóra og eru taldar frambærilegar til forystu eru fáar konur á lista þeirra sem koma til greina við ráðningarnar. Almennur stuðningur gagnvart konum til stjórnunarstarfa er fyrir hendi, bæði frá körlum og konum, en sá stuðningur dugir ekki til, því mjög sjaldgæft er að konur séu ráðnar sem forstjórar skráðra félaga. Aðeins tvær konur hafa á rúmlega 35 árum verið ráðnar sem forstjórar í skráðu félagi, önnur árið 2005 er Ragnhildur Geirsdóttir var ráðin forstjóri Flugleiða og árið 2022 er Ásta S. Feldsted var ráðin forstjóri Festi, þá liðu 17 ár á milli ráðninga þeirra (Ásta Dís Óladóttir, 2022). Niðurstöður rannsóknarinnar veita áhugaverða innsýn í hugsanlegar skýringar á því hvers vegna svo fáar hæfar konur koma til greina í forstjórstörf skráðra félaga hér á landi og fyrir utan það sem að ofan er fjallað um er þar helst að nefna sterk áhrif karla í stjórnnum fyrirtækjanna. Önnur skýring getur verið að tengslanet stjórnarfólks sem ber ábyrgð á ráðningunum ráði miklu um hvar nöfn hæfra kvenna raðast á lista eða hvort þær eru þeim ofarlega í huga og er það í samræmi við niðurstöður Axeldóttur og Halrynjo (2018). Nöfn einstaklinga sem koma til greina við ráðningar koma helst í gegnum tengslanet karla sem aðrir karlar í stjórnunum styðja. Þetta er í takt við fyrri rannsóknir sem sýna jákvæð áhrif tengslanets karla á framgang þeirra til stjórnunarstarfa (Broadbridge, 2010; McDonald, 2011).

Í niðurstöðunum lýsa viðmælendur sterkum áhrifum karla í stjórnnum félaganna og að karlarnir eru oftast en ekki búnir að finna karla úr eigin tengslaneti til forstjórarstarfsins og eru tregir til að treysta hæfni kvenna. Það samræmist niðurstöðum van Mensvoort o.fl., (2021) um að karlar í löndum OECD eru ólíklegri til að telja að konur geti verið góðir forstjórar fyrirtækja og það viðhorf er líklegra eftir því sem aldur karla hækkaði og stuðningur er ólíklegri frá körlum í stjórnunarstöðum.

Fram kemur að konur nýta tengslanet á annan og síður markvissan hátt en karlar, sem er í takt við niðurstöður fyrri rannsókna (van den Brink og Benschop, 2013). Stjórnarkonurnar segja að fyrirkomulag og yfirbragð tengslaneta karla henta oft ekki viðhorfum og forgangsroðun kvenna. Þessar niðurstöður endurspeglar að mörgu leyti niðurstöður rannsóknar Greguletz o.fl. (2019), um að konur geti upplifað sig óvelkomnar í oft einsleita hópa karla, sem einkennast af sérstökum áhugamálum þeirra og tímasetningar henta oft ekki fólki sem ber fjölskylduábyrgð. Niðurstöðurnar leiða enn fremur í ljós að hvöt kvenna til að taka þátt í tengslanetum getur verið með öðrum hætti en hvöt karla og að þar geti gild-

ismatið verið mismunandi sem einnig á samhljóm í niðurstöðum Greguletz o.fl., (2019) um að í tengslaneti karla er persónulegur hagnaður af þátttökunni í fyrirrúmi, að kynnast einstaklingum í valdastöðum og að halda á lofti eigin hæfni á meðan konur eru líklegri til að hafa áhuga á að kynnast einstaklingum óháð stöðu og starfi og þær eru ólíklegri til að hampa sjálfum sér.

Í niðurstöðunum eru vísbendingar um að við ráðningar forstjóra skráðra félaga hér á landi vegi þungt að umsækjandi sé í tengslaneti karla og fylgi karllægum staðalímyndum um leiðtogastíl, sem bæði hefur rík áhrif á ráðningar forstjóra og endurspeglar viðhorf til þess hvaða hæfni forstjóra er talin árangursrík. Þrátt fyrir að tengslanet karla henti ekki alltaf konum kemur fram að að stuðningur karla reynist ekki síður mikilvægur en stuðningur kvenna þegar kemur að framgangi kvenna til stjórnunarstarfa sem er í takt við fyrri niðurstöður um mikilvægi tengslanets karla þegar kemur að ráðningum til æðstu starfa (Broadbridge, 2010). En að mati stjórnarkvennanna er það ekki vilji karla til að styðja konur sem vefst fyrir þeim, heldur með hvaða hætti þeir geti stutt við þær og sú óvissa leiðir ef til vill til þess að þeir veita ekki konum stuðning sem þeir hugsanlega hefðu áhuga á.

Viðmælendur voru sammála um að konur eru almennt metnar frambærilegir stjórnendur og búi yfir þeirri forystuhæfni sem leitað er eftir. Þær hafi að jafnaði fullnægjandi menntun sem getur nýst í starfi forstjóra, en þær hafi tilhneigingu til að vera sjálfsgagnrýnar á eigin hæfni á meðan að karlar hafi tilhneigingu til að ofmeta eigin hæfni. Konur gera oft meiri kröfur til sjálfra sín miðað við karla og leggja áherslu á að uppfylla öll skilyrði sem sett eru fyrir ráðningu í æðstu stjórnunarstörf á meðan karlar eru líklegri til að hampa eigin færni, jafnvel þó eitthvað vanti upp á fyrirliggjandi skilyrði. Þessar niðurstöður eru í takt við reynslu þýskra kvenna í stjórnunarstöðum stórra fyrirtækja sem gera kröfur um að hafa alla þá hæfni sem leitað er að og eru ólíklegri en karlarnir til að markaðssetja sig (Greguletz o.fl., 2019). Þrátt fyrir að þessi ólíka nálgun karla og kvenna sé þekkt, benda niðurstöðurnar til þess að stjórnirnar telji ofmat karla á eigin færni frekar samræmast forstjórahlutverkinu.

Niðurstöðurnar benda til þess að við ráðningar til forstjórastarfa skráðra félaga sé meiri stuðningur við djarfa framgöngu karla heldur en við hófstíllta framgöngu kvenna sem er í takt við rannsóknarniðurstöður Greguletz o.fl., (2019) um að karlar og konur leggi mismunandi áherslu á að hampa sjálfum sér og einnig að karllægir eiginleikar fremur en kvenlægir eru taldir árangursríkir leiðtogahæfileikar (Vial og Napier, 2018). Þá varpa niðurstöðurnar ljósi á að viðhorf til þess hvort einstaklingur geti verið árangursríkur leiðtogi sé háð staðalímyndum og því hvort viðhorf einstaklingsins endurspeglar gildi og hefðir þeirra sem taka ákvarðanir (Hoyt og Chemes, 2008). Niðurstöðurnar gefa vísbendingar um að karllæg staðalímynd um hæfni leiðtoga (Koenig o.fl., 2011) hafi áhrif á ráðningar forstjóra skráðra félaga hér á landi og að kvenlæg staðalímynd samræmist ekki væntingum þeirra sem taka ákvarðanir um ráðningarnar. Karllæg staðalímynd leiðtoga snýst í stuttu máli um ákveðni og áhrif en hæfileikar til félagslegra samskipta eru frekar taldir tengjast forystuhæfileikum kvenna (Vial og Napier, 2018). Fyrri rannsóknir sýna að ákvarðanir sem byggja á karllægum staðalímyndum tengjast fordómum gagnvart konum sem geta komið í veg fyrir að kona með góða leiðtogahæfileika sé álitin hæf og þessar staðalímyndir eru taldar ein skýring þess að konur eru síður valdar til forystu og síður metnar hæfar en karlar þar sem þær þykja ekki sýna þá festu og öryggi sem ætlast er til (Bongiorno o.fl., 2014).

Niðurstöðurnar sýna að þrátt fyrir að konur séu almennt taldar búa yfir forystuhæfileikum eru þær ekki valdar í stöður forstjóra í skráðu félagi og ríkjandi viðhorf og áherslur virðast ýta undir að horft sé fram hjá hæfum einstaklingum þegar ráðið er í forstjórastöður (Bongiorno o.fl., 2014). Í ljósi þess er í framhaldinu áhugavert að kanna hvaða leiðir eru raunverulega færar til að fjölga konum í starfi forstjóra í skráðu félagi hér á landi.

## 6 Lokaorð

Í þessari rannsókn var leitast við að skoða reynslu og upplifun stjórnarkvemma í skráðum félögum af mati á forystuhæfni kvenna og af áhrifum tengslanets og stuðnings við konur til að gegna starfi forstjóra í skráðu félagi. Niðurstöðurnar benda til þess að ákveðið vanmat sé á kvenlægum hæfnisþáttum og ofmat á karllægum hæfnisþáttum til forstjórastarfanna og vísbendingar um að þar sé ekki byggt á stöðu þekkingar um hvað telst vera hæfni til forystu. Þessar niðurstöður og mótsagnakennd viðhorf endurspeglar áhrif staðalímynda um hæfni og hlutverk kvenna og gamlar hugmyndir um forystu og eru ekki í takt við kerfislægar framfarir hér á landi til að jafna stöðu kynjanna. Með því að byggja ákvarðanir við ráðningar forstjóra skráðra félaga á slíkum viðhorfum aukast líkur á því að horft sé fram hjá hæfum einstaklingum, bæði konum og körlum, sem gætu haft mikilsverða hæfileika til að leiða fyrirtækin til árangurs. Í rannsókninni felast bæði veikleikar og styrkleikar. Helsti veikleikinn er um leið styrkleiki. Veikleikinn er takmarkaður fjöldi viðmælenda og því ekki hægt að alhæfa um niðurstöðurnar, en styrkleikinn er rannsóknaraðferðin þar sem viðfangsefnið er skoðað á dýptina út frá sjónarhorni viðmælenda sem eru stjórnarkonur í skráðum félögum. Rannsakendur ákváðu að ræða einungis við kvenkyns stjórnarmenn þar sem fyrri rannsóknir höfðu bent á að nú ættu konur sæti við stjórnarborðið en að þær væru ekki að standa sig við forstjóraráðningar, að þær væru ekki að styðja kynsystur sínar og að tengslanet þeirra væri ekki nýtt til fullnustu. Næsta skref er að ræða við karla í stjórnnum skráðra félaga og fá fram þeirra viðhorf til þessara mála. Miðað við vísbendingar um sterk áhrif rótgróinna staðalímynda við ráðningar forstjóra skráðra félaga hér á landi má álykta að vænlegt sé að beina sjónum að raunverulegum forystu- og stjórnunarhæfileikum kvenna og karla með það að leiðarljósi að viðhorf og ákvarðanir þeirra sem fara með ráðningarvald forstjóra skráðra félaga mótist af nýjustu þekkingu.

## Þakkir

Höfundar vilja þakka öllum viðmælendum rannsóknarinnar sem og Rannsóknasjóði Háskóla Íslands (University of Iceland Research Fund) fyrir fjárhagslegan stuðning við birtingu á niðurstöðum. Númer umsóknar: 15512.

## Heimildir

- Alade, K. og Windapo, A. O. (2020). Developing effective 4IR leadership framework for construction organisations. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2020-0576>
- Amedu, S. og Dulewicz, V. (2018). The relationship between CEO personal power, CEO competencies, and company performance. *Journal of General Management*, 43(4), 188-198.
- Amiri, N. A., Rahima, R. E. A. og Ahmed, G. (2020). Leadership Styles and Organizational Knowledge Management Activities: A Systematic Review. *Gadajah Mada International Journal of Business*, 22(3), 250-275.
- Ammerman, C. og Groysberg, B. (2021). How to close the gender gap. *Harvard Business Review*, May-June 2021. <https://hbr.org/2021/05/how-to-close-the-gender-gap>
- Axelsdóttir, L. og Halrynjo, S. (2018). Gender Balance in Executive Management: Top-Managers' Understanding of Barriers and Solutions from the Demand-Supply Perspective. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 25(2), 287-314.
- Ásta Dís Óladóttir. (2022). Sautján ár á milli ráðninga konu í forstjórastól skráðra félaga. *Vísending haustútgáfa*, nóvember 2022.
- Ásta Dís Óladóttir, Þóra H. Christiansen og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2021). If Iceland is a gender paradise, where are the women CEOs of listed companies? Í J. Marques (ritstj.), *Exploring Gender at Work: Multiple Perspectives* (bls. 317-337). Palgrave Macmillan.
- Ásta Dís Óladóttir (viðmælandi). (2021, 22. júní). Stjórnarkonur ósattar: Karlaklíkur útiloka konur í forstjórastól- (viðtal). *Vísir*. <https://www.visir.is/g/20212124755d/stjornarkonur-osattar-karлакlikur-utiloka-konur-i-forstjorastolinn>
- Ásta Dís Óladóttir, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þóra H. Christiansen. (2019). Er skortur á framboði eða er engin eftirspurn eftir konum í æðstu stjórnunarstöðum? *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 15(2), 205-228.
- Benmira, S. og Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1).
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S. og Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86(1), 191-239.

- Blanchard, K. (2019). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Pearson Education.
- Bongiorno, R., Bain, P. G. og David, B. (2014). If you're going to be a leader, at least act like it! Prejudice towards women who are tentative in leader roles. *British Journal of Social Psychology*, 53, 217-234.
- van den Brink, M. og Benschop, Y. (2013). Gender in academic networking: The role of gatekeepers in professional recruitment. *Journal of Management Studies*, 51(3), 460-492.
- Broadbridge, A. (2010). Social capital, gender and careers: evidence from retail senior managers. *Equality, Diversity and Inclusion. An International Journal*, 29(8), 815-834.
- Carlyle, T. (1841). *German Romance: Specimens of Its Chief Authors* (Vol. 1). James Munroe.
- CEW. (2022). *CEW senior executive census 2022: Take action or step backwards*. Bain & Company. <https://cew.org.au/wp-content/uploads/2022/09/census2022.pdf>
- Chadwick, I. C. og Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 238-249.
- Collins, J. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap... and others don't*. Harperbusiness.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. og McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Eagly, A. H. og Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. og van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. McGraw-Hill.
- European Institute for Gender Equality (EIGE). (2019). *Gender Statistics Database*. <https://eige.europa.eu/>
- Forman, R., Atun, R., Mckee, M. og Mossialos, E. (2020). 12 lessons learned from the management of the coronavirus pandemic. *Health Policy*, 124, 577-580.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S. van Dierendonck, D. og Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Fernandez, R. M., Castilla, E. J. og Moore, P. (2000). Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1288-1356.
- Fernandez, R. M. og Weinberg, N. (1997). Sifting and Sorting: Personal Contacts and Hiring in a Retail Bank. *American Sociological Review*, 62(6), 883-902.
- Félag háskólakvenna. (2022). *Um félag háskólakvenna*. <https://www.felaghaskolakvenna.is/partners>
- Félag kvenna í atvinnulífinu. (2022). *Starfsemi*. <https://fka.is/starfsemi/>
- Finneran, L. og Kelly, M. (2003). Social networks and inequality. *Journal of Urban Economics*, 53(2), 282-299.
- Garikipati, S. og Kambhampati, U. (2021). Leading the Fight against the Pandemic: Does Gender really matter? *Feminist Economics*, 27(1-2), 401-418.
- GemmaQ. (2022). *Vísitala GemmaQ – september 2022*. [https://gemmaq.org/new-blog/2022/6/12/gemmaq-ice-jn-xs26a-jcsjm?ss\\_source=sscampaigns&ss\\_campaign\\_id=63196f40d9acfc198805956c&ss\\_email\\_id=631971f588d82f63b3ba4315&ss\\_campaign\\_name=Konum+fj%C3%B6lgar+%C3%A1+kauphalla+marka%C3%B0i&ss\\_campaign\\_sent\\_date=2022-09-08T04%3A39%3A25Z](https://gemmaq.org/new-blog/2022/6/12/gemmaq-ice-jn-xs26a-jcsjm?ss_source=sscampaigns&ss_campaign_id=63196f40d9acfc198805956c&ss_email_id=631971f588d82f63b3ba4315&ss_campaign_name=Konum+fj%C3%B6lgar+%C3%A1+kauphalla+marka%C3%B0i&ss_campaign_sent_date=2022-09-08T04%3A39%3A25Z)
- Giolito, V. J., Liden, R. C., van Dierendonck, D. og Cheung, G. W. (2020). Servant leadership influencing store-level profit: the mediating effect of employee flourishing. *Journal of Business Ethics*, 172, 503-524.
- Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50-60.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P. og Patti, J. (2021). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21.
- Greguletz, E., Diehl, M. R. og Kreutzer, K. (2019). Why women build less effective networks than men: the role of structural exclusion and personal hesitation. *Human Relations*, 72(7), 1234-1261.
- Hagstofa Íslands. (2022a). *Brautskráningar á háskólastigi og doktorsstigi eftir kyni*. <https://www.hagstofa.is/talnaefni/samfelag/menntun/haskolastig/>
- Hagstofa Íslands. (2022b). *Framkvæmdastjórar og stjórnarmenn fyrirtækja eftir kyni og aldri 1999-2021*. [https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir\\_\\_fyrirtaeki\\_\\_fjoldi\\_\\_stjornir/FYR06101.px/?rx-id=730af77a-986d-43b9-a933-210482cd140e](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir__fyrirtaeki__fjoldi__stjornir/FYR06101.px/?rx-id=730af77a-986d-43b9-a933-210482cd140e)
- Hagstofa Íslands. (2021). *Atvinnuþáttaka aldrei minni*. <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/vinumarkadur/vinumarkadurinn-a-4-arsfjordingi-2020/>
- Hagstofa Íslands. (e.d.). *Labour Market*. <https://statice.is/statistics/society/labour-market/>
- Harter, N. (2003). Between great men and leadership: William James on the importance of individuals. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 3-12.
- Háskóli Íslands. (e.d.). *HÍ í tölum*. [https://www.hi.is/kynningarefni/hi\\_i\\_tolum](https://www.hi.is/kynningarefni/hi_i_tolum)
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.



- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. og Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Hoyt, C. L. og Chemers, M. M. (2008). Social stigma and leadership: A long climb up a slippery ladder. Í J. B. Ciulla, D. R. Forsyth, M. A. Genovese, G. R. Goethals, L. Cox Han og C.L. Hoyt (ritstj.), *Leadership at the Crossroads: Leadership and Psychology 1* (bls. 165-180). Praeger.
- Holloway, E. L. og Schwartz, H. L. (2018). Drawing From the Margins: Grounded Theory Research Design and EDI Studies. Í L. A. E. Booyesen, R. Bendl og J. K. Pringle (ritstj.), *Handbook of Research Methods on Diversity Management, Equality and Inclusion at Work* (bls. 497-528). Edward Elgar Publishing.
- Ibarra, H., Ely, R. og Kolb, D. (2013). Women rising: The unforeseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60–66.
- ILO. (2015). *Women in business and management: Gaining momentum*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_316450.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf)
- Jafnréttisstofa. (e.d.). *Löggjöf um kynjakvóta í stjórnnum*. <https://www.jafnretti.is/is/vinumarkadur/jofn-medferd-a-vinumarkadi/fjolbreytt-forysta/loggjof-um-kynjakvota-i-stjornnum>
- Júlíusdóttir, Ó., Rafnsdóttir, G. L. og Einarsdóttir, Þ. (2018). Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: the case of Iceland. *Gender in Management: An International Journal*, 33(8), 602-622.
- Kaur, R. og Singh, B. (2018). CEOs' characteristics and firm performance: A study of Indian firms. *Indian Journal of Corporate Governance*, 11(2), 185-200.
- Keldan (2022). *Skráð félög á markaði, GemmaQ kynjakvörðinn*. <https://keldan.is/Market/Shares/VIS>
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346-364.
- Kjarninn (23. maí 2022). *Karlar ráða íslenskum peningaheimi en konur að mestu í aukahlutverkum*. <https://kjarninn.is/skyring/2022-05-23-karlar-rada-islenskum-peningaheimi-en-konur-ad-mestu-i-aukahlutverkum/>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. og Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642.
- Kothari, H. C. og Patra, S. (2016). Interrelationship between Self-efficacy, Gender and the Entrepreneurial Career Choice. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 5(2), 27-33.
- Krivkovich, A., Robinson, K., Starikova, I., Valentino, R. og Yee, L. (2018). *Women in the workplace 2018*. McKinsey & Company. <https://womenintheworkplace.com/2018#/>
- Lög um hlutafélög nr. 2/1995, með síðari breytingum nr. 13/2010
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008
- Magnús Harðarson. (2021). Stjórnarkonur upplifa valdleysi við ráðningar. *Viðskiptablaðið*, 26. ágúst 2021, 34(28), 12.
- McDonald, S. (2011). What's in the "old boys" network? Accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social Networks*, 33(4), 317-330.
- McGuire, D., Cunningham, J. E. A., Reynolds, K. og Matthews-Smith, G. (2020). Beating the virus: an examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 361-379.
- van Mensvoort, C., Kraaykamp, G., Meuleman, R. og van den Brink, M. (2021). A cross-country comparison of gender traditionalism in business leadership: How supportive are female supervisors? *Work, Employment and Society*, 35(4), 793-814.
- Meriläinen, S., Tienari, J. og Valtonen, A. (2015). Headhunters and the 'Ideal' Executive Body. *Organization*, 22(1), 3-22.
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation* (4. útg.). Jossey-Bass.
- Moore, G. (1990). Structural Determinants of Men's and Women's Personal Networks. *American Sociological Review*, 55(5), 726-735.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y. og Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Nasdaq (e.d.). *Um Nasdaq*. <http://www.nasdaqomxnordic.com/umokkur?languageId=17>
- OECD (2021). *Share of Female Managers 2021*. <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753#>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A. og Peterson, S. J. (2018). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147-1173.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walke, L. S. og Woehr, D. J. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145.
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., Berson, Y. og Tuval-Mashiach, R. (2019). Toward a theory of meta-paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 31-41.
- Petersen, T., Saporta, I. og Seidel, M. L. (2000). Offering a Job: Meritocracy and Social Networks. *American Journal of Sociology*, 106(3), 763-816.

- Petridou, E. og Zahariadis, N. (2021). Staying at home or going out? Leadership response to the COVID-19 crisis in Greece and Sweden. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29, 293-302.
- Sandstrom, J. K. og Reynolds, D. E. (2020). Leading a successful hotel: A look at the general manager's ability to utilize multiple leadership styles. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102399.
- Pieper, J. R., Greenwald, J. M. og Schlachter, S. D. (2017). Motivating employee referrals: The interactive effects of the referral bonus, perceived risk in referring, and affective commitment. *Human Resource Management*, 57(5), 1159-1174.
- Sergent, K. og Stajkovic, A. D. (2020). Women's Leadership Is Associated With Fewer Deaths During the COVID-19 Crisis: Quantitative and Qualitative Analyses of United States Governors. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 771-783.
- Singh, V., Vinnicombe, S. og Kumra, S. (2006). Women in formal corporate networks: An organisational citizenship perspective. *Women in Management Review*, 21(6), 458-482. <http://doi.org/10.1108/09649420610683462>
- Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L. og Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 600-613.
- Stjórnarráðið (2021). *Um jafnrétti kynjanna*. <https://www.stjornarradid.is/verkefni/mannrettindi-og-jafnretti/jafnretti/um-jafnretti-kynjanna/>
- Strauss, A. og Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2. útg.). Sage.
- Teigen, M. og Reisel, L. (2017). *Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv*. [https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2473133/Rapport\\_11-17\\_web.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2473133/Rapport_11-17_web.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C. og Bendl, R. (2013). And Then There are None: on the Exclusion of Women in Processes of Executive Search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43-62.
- Veil, S. R., Anthony, K. E., Sellnow, T. L., Staricek, N., Young, L. E. og Cupp, P. (2020). Revisiting the Best Practices in Risk and Crisis Communication. A Multi-case Analysis. Í H.D. O'Hair og M. J. O'Hair (ritstj.), *The Handbook of Applied Communication Research* (bls. 377-396). John Wiley & Sons.
- Vial, A. C. og Napier, J. L. (2018). Unnecessary frills: communality as a nice (but expendable) trait in leaders. *Frontiers in Psychology*, 9, 1866.
- Viðskiptaráð, Nasdaq Iceland og Samtök atvinnulífsins (2021). *Leiðbeiningar – Stjórnarhættir fyrirtækja* (6. útg.). <https://leidbeiningar.is/leidbeiningar/>
- Willis, H., Smith, J. C. og Devine, D. (2021). Care to trust? Gender and trust in leaders during the Coronavirus pandemic. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 31(sup1), 232-244.
- Williams, M. J. og Tiedens, L. Z. (2016). The Subtle Suspension of Backlash: A Meta-Analysis of Penalties for Women's Implicit and Explicit Dominance Behavior. *Psychological Bulletin*, 142(2), 165-197.
- World Economic Forum (WEF). (2022). *Global Gender Gap Report 2022*. Insight Report July 2022. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)
- Þóra H. Christiansen, Ásta Dís Óladóttir, Erla S. Kristjánsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2021). Forstjóraráðningar í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum: Kynjahalli, útilokun og ófagleg ráðningarferli? *Stjórnsmál & stjórnsýsla*, 17(1), 107-130.