



# „...hvað segið þið strákar?“ Upplifun kvenmillistjórnenda af stöðu sinni, möguleikum og hindrunum í starfi

Unnur Dóra Einarsdóttir, dr. Erla S. Kristjánsdóttir, Þóra H. Christiansen<sup>1</sup>

## Ágrip

Hægt gengur að jafna stöðu kynjanna í efstu stjórnunarþrepum fyrirtækja á Íslandi. Í rannsókninni er sjónum beint að konum sem gegna stöðum millistjórnenda í stórum eða meðalstórum fyrirtækjum og eru því í hópi mögulegra yfirstjórnenda framtíðarinnar. Markmið rannsóknarinnar er að öðlast skilning á upplifun og reynslu kvennanna af stöðu sinni, hindrunum og möguleikum til starfsþróunar. Viðtöl við þær voru greind og túlkuð eftir aðferðum fyrirbærafræðinnar. Helstu niðurstöður benda til þess að flókinn vefur óáþreifanlegra hindrana sé til staðar í formi karllægrar menningar, viðhorfa, formgerða fyrirtækja sem og langlífra staðalímynda. Konurnar upplifa efsta stjórnunarlagið sem lokaða karlklíku; yfirstjórnendastörfina sem sniðin að þörfum og aðstæðum karlmanna og að þær geti ekki bætt á sig frekari ábyrgð; vinnusemi og vandvirkni þeirra finnst þeim ekki metin að verðleikum og loks máta þær sig í hlutverk yfirstjórnandans og áfella sig sjálfar fyrir að falla ekki að staðalímyndinni. Í sameiningu draga þessir þættir úr sjálfstrausti kvennanna og þrótti til að sækjast eftir hærri stöðum ásamt því að valda þeim álagi og um leið viðhalda raunverulegum vanda ójafnréttis kynjanna í ædstu stjórnendastöðum fyrirtækjanna.

---

1 Unnur Dóra Einarsdóttir er MS í viðskiptafræði frá Háskóla Íslands. Netfang: esk@hi.is. Dr. Erla S. Kristjánsdóttir er lektor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og Þóra H. Christiansen er aðjúntkt við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

## Abstract

Despite Iceland's excellent performance on many gender equality measures, its ratio of women in top-management positions is improving very slowly. This research focuses on women who hold middle management positions in some of the largest organizations in Iceland, women who could be in line for top-management positions. It aims to understand the lived experiences of these women, the barriers, and opportunities for career development. In-depth interviews with eleven women were analyzed and interpreted according to phenomenological methodology. Findings reveal that the women feel they face insurmountable barriers on their way up the corporate ladder. They experience top-management as a closed Old Boys' Club; top management jobs as tailored for men, requiring them to take on unbearable responsibilities; their diligence as unappreciated; and finally, they compare and contrast themselves with the stereotypical male-executive and blame themselves for not fitting the stereotype. These combined factors undermine the women's self-confidence and ambition even further and thus maintain and reinforce the gender-imbalance in top management.

*JEL flokkun:* M14, M51

*Lykilorð:* Jafnrétti; kvenmillistjórnendur; kynjajögun; sjálfstraust, staðalímyndir; tengslanet.

*Keywords:* Equality; women middle managers; gender bias; self-confidence, stereotypes; network.

## The lived experience of women in middle management; the barriers and opportunities for career advancement

### 1 Inngangur

Konur eru í minnihluta í æðstu stöðum og framkvæmdastjórnnum fyrirtækja um allan heim (Broadbridge og Hearn, 2008; Eagly og Carli, 2007). Í 500 stærstu fyrirtækjum Bandaríkjanna gegna aðeins 23 konur forstjórástöðu, eða einungis 4,6% (Catalyst, 2015). Á Íslandi er hlutfall kvenna í efsta stjórnunarlaga örlítið hærra, en þó einungis 21,9% árið 2015 (Hagstofa Íslands, 2016a). Ef skoðuð eru stærstu fyrirtæki landsins (250 starfsmenn eða fleiri) eru konur einungis 9,2% þeirra sem gegna stöðu æðsta stjórnanda (Hagstofa Íslands, 2016b). Ef litið er til hlutfalls kvenna í stöðu millistjórnenda er staðan nokkru betri; í 30% fyrirtækja er jafnt hlutfall kvenna og karla í stöðu millistjórnenda en í 41% fyrirtækja er þó meirihluti millistjórnenda karlar (Guðbjörg Linda

Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015). Eins og ofangreindar tölur sýna skortir ennþá töluvert á að hlutföll kvenna og karla séu jöfn í efsta stjórnunarlagi fyrirtækja hérlendis, þrátt fyrir að Ísland komi mjög vel út í alþjóðlegum samanburði, hér sé kynjabilið minnst og landið ítrekað talið „það besta til að vera kona“ (Schwab o.fl., 2016).

Hvað skýrir þá þessa stöðu, að í landi þar sem ætla mætti að öllum helstu hindrunum hafi verið rutt úr vegi, eru konur enn svo fáar í forstjórástöðum og framkvæmdastjórnnum fyrirtækja? Fjöldi erlendra og innlendra rannsókna á síðustu áratugum hefur leitast við að greina hvað hindrar framgang kvenna í starfi (sjá t.d. Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012; Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir, 2015; Smith, Smith og Verner, 2013; Tonge, 2008; Yee o.fl., 2015), hvað veldur þeim hindrunum (sjá t.d. Guðný Guðbjörnsdóttir, 2006; Kristín Loftsdóttir og Helga Björnsdóttir, 2015; Oakley, 2000; Stoker, Van der Velde og Lammers, 2012) og loks hvað þær konur hafa gert sem náð hafa að brjóta sér leið á toppinn og komast í stöðu æðstu stjórnenda á vinnumarkaði (sjá t.d. Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2008; Baumgartner og Schneider, 2010). Enn á þó eftir að draga betur fram sjónarmið, reynslu og upplifun háskólamenntaðra kvenna í millistjórnenda-stöðum sem hugsanlega stefna á framgang í starfi.

Þessi fyrirbærafræðilega rannsókn beinir sjónum að stöðu kvenna á íslenskum vinnumarkaði í þeim tilgangi að veita innsýn inn í upplifun kvenna sem gegna starfi millistjórnanda í meðalstórum eða stórum fyrirtækjum á Íslandi. Markmið rannsóknarinnar er að öðlast skilning á hvernig konurnar sjálfar meta stöðu sína, hvaða hindranir eða möguleika þær upplifa á framgangi í starfi, hversu sáttar þær eru við sína stöðu og loks hvort þær stefna hærra og þá hvers vegna eða hvers vegna ekki. Rannsóknarspurningin er: *Hvernig upplifa kvenmillistjórnendur stöðu sína og möguleika eða hindranir á framgangi í starfi?*

Fyrst verður farið yfir helstu rannsóknir á hindrunum í starfsþróun kvenna, sem gjarnan hafa verið settar fram sem myndlíkingar, svo sem glerþakið, glerbrúnnin, lagnakenningin, leku lagnirnar og völundarhúsið. Því næst eru ræddar helstu kenningar sem settar hafa verið fram til að útskýra þessar hindranir; félagsmótun, staðalímyndir, önnur kynslóð kynjabjögunar, og kynjamunur á sjálfsöryggi og viðhorfi til framgangs í starfi. Síðan er aðferðafræði, greining og túlkun á viðtölum þessarar rannsóknar útskýrð. Loks eru helstu þemu (atriði) sem komu fram í viðtölum um reynslu og upplifun þessara millistjórnenda rædd og sett í samhengi við niðurstöður rannsókna um kvenmillistjórnendur og konur sem komist hafa til æðstu metorða í viðskiptalífinu.

## 2 Fræðilegur bakgrunnur

Til að lýsa stöðu kvenna á vinnumarkaði hafa helstu hindranir sem standa í vegi kvenna sem sækjast eftir æðstu stjórnendastöðum verið klæddar í bún-ing myndlíkinga svo sem glerþakið, glerbrúnin, lagnirnar og völundarhúsið. Auk þess hafa kenningar um áhrif staðalímynda og annarar kynslóðar kynja-bjögunar verið settar fram til að útskýra stöðu kvenna. Munur hefur einnig komið fram á sjálfstrausti kynjanna og sýn þeirra á framgang í starfi.

### 2.1 Hindranir á framgangi í starfi

Ein þekktasta myndlíkingin er *glerþakið* (e. glass ceiling) sem vísar til þess að konur, er reyndu að komast upp úr millistjórnendastöðum á sjöunda og átt-unda áratugnum, rákust á ósýnilega, órjúfanlega hindrun (Foley, Kidder og Powell 2002; Northouse, 2013). Glerþakið hindrar konur og minnihlutahópa í að komast í æðstu stöður innan fyrirtækja og tekur hvorki mið af hæfni þeirra né frammistöðu. Myndlíkingunni er ætlað að draga fram að til staðar eru hindranir, en hún skýrir ekki hverjar þær hindranir eru. Segja má að sprungur séu nú komnar í glerþakið og konur komast til aukinna valda en hlutfallið er enn lágt (Eagly og Carli, 2007). Þar af leiðandi hafa verið settar fram fleiri myndlíkingar til viðbótar glerþakinu.

Myndlíkingin *glerbrúnin* (e. glass cliff) var sett fram þegar rannsakendur veittu því athygli að konur virtust eiga betri möguleika á að hljóta forystu-stöðu í fyrirtækjum þar sem hallar undan fæti (Haslam og Ryan, 2008; Ryan, Haslam, Hersby og Bongiorno, 2011; Bruckmüller og Branscombe, 2010). Í slíkri stöðu er hættan á því að mistakast meiri en þegar tekið er við fyrirtæki sem gengur vel, auk þess sem meira álag fylgir því. Fyrirtæki sem standa illa vekja auk þess gjarnan athygli og þær konur sem stýra þeim verða fyrir óverðskuldaðri gagnrýni og gerðar ábyrgar fyrir slæmu gengi áður en þær hafa fengið tækifæri til að sanna sig í starfi. Ef þeim mistekst að rétta kúrsinn er dómurinn yfir þeim óvægjari en ef um karl væri að ræða (Brescoll, Dawson og Uhlmann, 2010). Myndlíkingin um glerbrúnina vísar því til þeirra hindrana sem konur geta rekist á þrátt fyrir að hafa brotist gegnum glerþakið, þær hljóta toppstöðu en missa hana svo aftur vegna slæms gengis fyrirtækisins, þ.e. þær falla fram af glerbrúninni (Haslam og Ryan, 2008).

*Lagnakennningin* (e. pipeline theory) degur hins vegar vægi hindrana í efa og vísar til þess að með tímanum muni staða kvenna í atvinnulífinu styrkjast og meira jafnvægi verða með kynjunum, að kynjahallinn í æðstu stöðum sé einungis tímabundið ástand. Líkt og Mariani (2008) útskýrir, gengur myndlíkingin út á að mannaúdurinn renni líkt og vatn í lögnum og sífellt fleiri konur streymi inn í lagnirnar við inntak kerfisins og þannig muni þeim smám saman fjölga þegar þær færast upp í gegnum lagnirnar. Samkvæmt kenningunni mun aukin menntun kvenna og áhersla á kynjajafnrétti að lokum leiða til þess að konur gegni áhrifastöðum til jafns við karla og því sé mikilvægt að

leyfa leiðréttingunni að eiga sér stað með eðlilegum hætti í stað inngripa sem flýta þróun mála, til dæmis með kynjakvótum. Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir (2012) komust að því að þetta viðhorf er algengt meðal íslenskra stjórnenda. Blickenstaff (2005) segir þróunina hins vegar ganga óeðlilega hægt og virðast *lagnirnar leka* (e. leaking pipeline) vegna þess að eftir því sem nær dregur toppnum hefur fleiri og fleiri konum skolað út úr lögnunum og því óeðlilega fáar sem ná á toppinn.

Loks er myndlíkingunni um *völundarhúsið* (e. labyrinth) ætlað að ná utan um allar þær hindranir og tækifæri sem á vegi kvenna verða á öllum þrepum í skipulagsheildum nútímans og vísar til samspils marga ólíkra og flókinna þátta (Carli og Eagly, 2016; Eagly og Carli, 2007). Að rata í gegnum völundarhús krefst útsjónarsemi og þrautseigju því hindranirnar geta verið fyrirséðar eða óvæntar, svo sem fordómar gagnvart konum, staðalímyndir, þættir sem snúa að stjórnunarstíl og trúverðugleika, eða skyldum gagnvart fjölskyldu. Carli og Eagly (2016) leggja áherslu á gagnsemi myndlíkingarinnar um völundarhúsið umfram til dæmis glerþakið því hindranirnar eru ekki óyfir-stíganlegar og þær eru ekki bara í efsta laginu. Þó glerþakið sé brostið þá eru enn ýmsar hindranir í veginum.

## 2.2 Áhrif staðalímynda og annarar kynslóðar kynjajögunar

Þrátt fyrir að kynjajafnrétti á heimilum og vinnustöðum hafi aukist og vinnustaðamenning orðið fjölskylduvænni gætir enn áhrifa gamalla gilda og viðmiða eldra samfélags varðandi stöðu kynjanna. Bæði karlar og konur verða fyrir áhrifum félagsmótunar sem má meðal annars greina í því viðhorfi beggja kynja að þó svo að kona gegni stöðu stjórnanda, er henni samt sem áður enn þá ætlað að bera meginábyrgð á börnum og heimili og að sinna fleiri skyldum, en karli í svipaðri stöðu (Blair-Loy, 2001; Guðbjörg Linda og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). Þannig mótast meðal annars staðalímyndir kynjanna og hinn duldi ójöfnuður kynjajögunar.

*Staðalímynd* (e. stereotype) er hugtak sem var fyrst notað árið 1922 af Walter Lippman til þess að skýra hvernig einstaklingurinn notar hana sér til einföldunar og hjálpar honum að skipuleggja og alhæfa um eigin veruleika ásamt því að auka skilning á honum (Albu, Albu, Girbina og Sandu, 2011). Enn fremur er staðalímynd viðurkennt almennt álit á afmörkuðum hópum samfélagsins og einkennum einstaklinga innan þeirra (Judd og Park, 1993).

Staðalímyndir kynjanna má rekja aftur til sögulegra kynhlutverka og upphafs kynjaskiptingar á vinnumarkaði. Aðrir þættir hafa samverkandi áhrif svo sem ummönnumarkaður, áhugasvið, ólíkt náms- og starfsval kynjanna, kynjaskekkja í matsaðferðum fyrirtækja, félagsmótun, mistök og fordómar, jafnvel áhugaleysi í stefnumótun á því að bregðast við kynjuðum vinnumarkaði (Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir, 2015). Áhrif staðalímynda birtast til dæmis í mismunum, vanmati á virði vinnu kvenna og

launamuni kynjanna (Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir, 2015; Blau og Kahn, 2007; Hausmann, 2015). Einnig geta staðalímyndir valdið því að kona sem hefur löngun til að gegna valdastöðu gæti horfið frá því að sækjast eftir slíkri stöðu þegar hún hefur upplifað neikvætt viðhorf í garð kvenna sem gegna þeim (Gino, Wilmuth og Brooks, 2015). Samantekt rannsóknna síðastliðinna þriggja áratuga á staðalímyndum sýnir að í huga kvenna er ekki lengur samasemmerki milli staðalímyndar stjórnandans og karlmanns, en hins vegar hefur staðalímynd stjórnandans lítið breyst hjá karlmönnum – ungir karlar eru líklegir til að telja karlmenn falla betur að ímynd stjórnandans en konur (Schein, 2007). Viðmælendur Kristínar Loftsdóttur og Helgu Björnsdóttur (2015) í íslenska fjármálageiranum virðast upplifa að störf t.d. miðlara falli að karlmennskuímyndinni og upphefji áhættusækni en í bakvinnslunni njóti sín kvenleg varkárni - það er hins vegar miðlarinn sem er staðalímynd bankamannsins.

Ógn getur stafað af staðalímyndum og þær valdið streitu hjá konum í aðstæðum þar sem þær eru ekki taldar jafn hæfar og karlar, líkt og að ráða fram úr verkefnum í umhverfi sem einkennist af samkeppni. Slíkt kemur niður á frammistöðu þeirra; þær trúa að þær séu ekki jafn hæfar og karlmenn og þannig viðhaldast staðalímyndirnar (Gneezy, Niederle og Rustichini, 2003). Staðalímyndir eru þrautseigar og þótt konur vinni fleiri launaðar vinnustundir en áður og karlar fleiri ólaunaðar, eru karlar samt enn álitnir meginfyrirvinnur heimilisins og mikið lagt upp úr því að konur séu sýnilegar í móðurhlutverkinu (Maume, 2016). Þegar einstaklingar takast á við hlutverk sem gengur gegn staðalímynd kynjanna (e. gender-stereotype-incongruent), líkt og þegar kona sest í forstjórástól, mæta þeir mun meiri gagnrýni ef þeim verða á mistök heldur en ef um væri að ræða einstakling af kyni sem passar við staðalímyndina (Brescoll, Dawson og Uhlmann, 2010).

Þrátt fyrir fjölgun kvenna í starfi stjórnenda viðhelst staðalímyndin um stjórnandann sem karlmann (e. think manager – think male), og þá sérstaklega í huga karlmanna (Schein, 2007). Bæði karlar og konur lýsa góðum stjórnanda með þeim einkennum sem gjarnan einkenna karlmenn (Schein, Muller, Lituchy og Liu, 1996; Powell, Butterfield og Parent, 2002; Ryan o.fl., 2011). Líklegra er þó að konur kjósi stjórnanda með kvenlegri stjórnunarstíl og hið sama á við um starfsfólk sem hefur starfað undir stjórn konu, eða starfar í fyrirtæki þar sem hærra hlutfall er af konum í stjórnunarstöðum (Stoker, Van der Velde og Lammers, 2012).

Konum þykir óþægilegt að vekja athygli á eigin ágæti og það stríðir gegn hinni kvenlegu staðalímynd, en það er samfélagslega viðurkenndara að karlmenn geri það (Kumra og Vinnicombe, 2008). Þær konur sem hreykja sér af afrekum sínum eiga á hættu að verða álitnar ýtnar og sjálfumglaðar en aftur á móti telst það hluti af eðlilegri sjálfsmynd ef karlmaður gerir slíkt hið sama (Hansen, 2009; Kumra og Vinnicombe, 2008; Yee o.fl., 2015). Auk þess



er jákvætt samband á milli þess hjá karlmönnum að njóta velgengni og teljast viðkunnanlegur en hjá konum er hins vegar neikvætt samband þar á milli. Vegna þessa geta konur liðið fyrir kyn sitt á vinnustaðnum og misst af starfsþróunartækifærum eða launahækkunum (Yee o.fl., 2015). Þrátt fyrir lagalegt jafnrétti má þarna greina dulinn ójöfnuð.

Kynjabjöggun (e. gender-bias), útskýrir þann dulda ójöfnuð sem enn er til staðar þegar augljósu misrétti kynjanna hefur verið eytt (Eagly og Carli, 2007; Ely, Ibarra og Kolb, 2011; O'Neill, Hopkins og Bilimoria, 2015). Ibarra, Ely og Kolb (2013) telja rétt að tala um *aðra kynslóð kynjabjögunar* (e. second-generation gender bias) sem meginástæðu þess að konur eru enn í minnihluta í forystustöðum. Ómeðvitaðar hindranir í formi daglegra samskipta, verklags, formgerðar og menningar og mynsturs daglegra samskipta verka saman og úr verður ójafnrétti í stjórnun og skipulagi fyrirtækja (e. inequality regime) (Acker, 2006). Þetta dregur úr möguleikum kvenna en eykur aftur á móti möguleika karlanna (Ibarra, Ely og Kolb, 2013).

Hindranirnar eru sjaldan sýnilegar en konur upplifa bjöggunina og telja hana vinna gegn sér (Yee o.fl., 2015). Þær hafa upplifað mismunun vegna kyns, sem birtist í lægri launum, vanmati á getu þeirra, og kröfunni um að leggja meira af mörkum til að ná sama árangri og karlmenn, en njóta samt sem áður ekki sömu virðingar (Mainiero og Sullivan, 2005). Konur telja kyn sitt draga úr líkum á framgangi í starfi, sjaldan sé leitað til þeirra við mikilvægar ákvarðanatökur, þeim bjóðist ekki bestu verkefni, stöðu- né launahækkanir (Yee, o.fl. 2015). Niðurstaðan endurspeglar í skorti á konum í æðstu stöðum og viðheldur óbreyttu ástandi og styrkir staðalímynd þess að karlmenn séu betur til þess fallnir en konur að gegna stöðu æðstu stjórnenda og viðheldur með þeim hætti kynjabjöguninni (Ibarra, Ely og Kolb, 2013).

Kynjabjöggun kemur einnig fram í því að frammistaða karlanna er gjarnan ofmetin í samanburði við frammistöðu kvenna, sér í lagi í umhverfi sem telja má karllægt (Yee o.fl., 2015). Þetta útskýrir að hluta að karlar eru valdir vegna þess að þeir teljast efnilegir en konur þurfa að sanna sig fyrst. Því viðheldur goðsögnin um að þeir hæfustu komist áfram óbreyttu ástandi ójafnréttis, þar sem slíkt getur eingöngu átt sér stað í umhverfi sem er með öllu laust við bjaganir (Sealy, 2010). Fyrirtæki sem átta sig ekki á þessu og skortir sveigjanleika, þvinga konur, sem vilja komast áfram til þess að falla í sama mót og karlar, verða gjarnan af verðmætum starfskröftum þegar konur kjósa að velja aðra leið en þá einu sem virðist fær til að öðlast ábyrgð í starfi (Mainiero og Sullivan, 2005).

### 2.3 Sjálfstraust og sýn kynjanna á eigin getu og starfsferil

Rannsóknir benda til að rekja megi kynjamun í æðstu stöðum fyrirtækja að einhverju leyti til ólíkrar sýnar kynjanna á eigin getu og þá sérstaklega til skorts kvenna á sjálfstrausti (Barsh og Yee, 2012; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir,

Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015; Institute of Leadership & Management, 2011; O'Neil, Hopkins og Bilimoria, 2015). Samkvæmt Bénabou og Tirole (2002) felur sjálfstraust í sér trú á eigin verðleikum og hvetur einstaklinga til þess að takast á við krefjandi verkefni og ná eigin markmiðum.

Konur nefna sjálfstraust sem eina mikilvægustu forsendu þess að ná æðstu stöðum innan skipulagsheildar en um leið upplifa þær skort á sjálfstrausti og segjast 67% þeirra þurfa stuðning við að byggja upp nægilegt sjálfstraust til að þær geti orðið leiðtogar eða æðstu stjórnendur (KPMG, 2015). Þessi skortur á sjálfstrausti hefur áhrif á marga þætti í frama þeirra og dregur meðal annars úr vilja þeirra til að sækjast eftir æðri stöðum.

Væntingar til eigin starfsframa mælast minni hjá konum en hjá körlum (Gino, Wilmuth og Brooks, 2015; Institute of Leadership & Management, 2011). Hins vegar skortir konur ekki metnað til að komast í æðstu stjórnunarstöður (KPMG, 2015). Konur hafa samt sem áður minni trú á eigin ágæti og lægra sjálfstraust sem leiðir til aukinnar varkárni og hiks þegar kemur að því að grípa tækifæri til framgangs í starfi (Institute of Leadership & Management, 2011; KPMG, 2015). Þær hafa viljann og löngunina til að stjórna en lítið sjálfstraust heldur aftur af þeim.

Konur sem starfa innan karllægs umhverfis, sem einkennist af samkeppni, hafa minna sjálfstraust en karlar og telja sig skorta stuðning og hvatningu (Gneezy, Niederle og Rustichini, 2003). Crampton og Mishra (1999) sýndu fram á að þegar sömu verkefni eru lögð fyrir bæði kyn til úrlausnar spá konur sér verra gengi en karlar og þakka góðan árangur heppni frekar en eigin getu og hæfni, öfugt við karla sem þakka eigin hæfni og getu góðan árangur (Yee o.fl., 2015).

Vegna þess að vinnuumhverfið er kyngreint (e. gendered) er sjálfstraust kvenna metið eftir líkani sem tekur mið af að karllægum fyrirmyndum. Staðalímynd forystuhlutverks viðhelt karllægt, sem speglast í því að þegar beðið er um lýsingu á konu er hún mjög ólík lýsingu á farsælum stjórnanda, en lýsing á karlmanni á mun meira skylt við lýsingu á stjórnanda (Heilman, Block, Martell og Simon, 1989; Eagly og Carli, 2007). Konur fá minna lof fyrir góða frammistöðu og árangur og er frekar kennt um það sem miður fer. Minni viðurkenning fyrir góðan árangur frá umhverfinu og þeim sjálfum veikir sjálfstraust þeirra og þær sækja síður fram (Yee o.fl., 2015).

Við upphaf starfsferils er hlutfall kynjanna svipað, sem og væntingar þeirra til starfsframa, en starfsferill kynjanna þróast þó með ólíkum hætti (Davidson og Burke, 2011; O'Neill, Hopkins og Bilimoria, 2008). Karlmenn eru líklegri til að fylgja hefðbundnum línulegum framgangi upp í æðstu stöður, en starfsframi kvenna einkennist af óhefðbundnum leiðum, jafnvel láréttum tilfærslum (Mainiero og Sullivan, 2005). Á meðan bæði kyn hafa áhyggjur af streitu, álagi og jafnvægi fjölskyldu og vinnu eru konur líklegri



til að segja streitu og álag vera meginástæðu þess að þær sækjast ekki eftir æðstu stöðum innan fyrirtækja (Yee o.fl., 2015). Konur leggja áherslu á að eiga farsælt fjölskyldulíf jafnframt auknum frama og starfsþróun (O'Neill, Hopkins og Bilmoria, 2008). Ýmislegt virðist benda til að lífsgildi og markmið kynjanna séu ólík og að þegar konum býðst stöðuhækkun eða meiri ábyrgð finni þær fyrir togstreitu vegna þeirra fórna sem þær þurfa að færa við það að eitt lífsmarkmið krefst meiri athygli og orku en önnur. Af þessum sökum er líklegt að konur upplifi stöðuhækkun ekki sem jafn eftirsóknarverða og karlar (Gino, Wilmuth og Brooks, 2015).

#### 2.4 Staða millistjórnandans og leið kvenna að æðstu stöðu

Konur í millistjórnendastöðum telja sig ekki fá sömu tækifæri til framgangs í starfi og finnst þær minna metnar en karlkyns kollegar (Cooper Jackson, 2001). Þrátt fyrir að þær hafi metnað og séu vel menntaðar ná fáar þeirra sömu launum eða stöðu og karlar (Yee o.fl., 2015). Karlstjórnendur eru líklegri til þess að vera launahærri, gegna hærri stöðu, hafa meira starfsöryggi, finna minna fyrir streitu og hafa síður upplifað fordóma og mismunun vegna kyns heldur en konur (Broadbridge og Hearn, 2008). Karlar hækka hraðar í tign innan skipulagsheilda en konur sem teljast jafn hæfar (Eagly og Carli, 2007). Konur þurfa að leggja sig tvöfalt fram á við karlmenn til þess að þróast í starfi (Hansen, 2009) og í niðursveiflum er konum, sem gegna starfi milli- stjórnanda, sagt upp í meira mæli en körlum (Oakley, 2000).

Til að finna leiðina upp í gegnum glerþakið hafa rannsakendur beint sjón- um að þeim konum sem náð hafa að brjótast í gegnum glerþakið og öðlast æðstu stjórnendastöður. Konur í leiðtogastöðum í rannsókn Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur finna fyrir fordómum en kjósa að aðlaga sig kröfunum og vera „ein af strákunum“ (2008, bls. 59). Rannsókn Kristínar Loftsdóttur og Helgu Björnsdóttur náði til starfsfólks á ýmsum þrepum í fjármálafyrir- tækjum og þar kemur fram að nokkrir viðmælendur telja kyn ekki hamla framgangi kvenna í starfi, margar konur hafi komist áfram og „...vinna á sama hátt og karlarnir“ (2015, bls. 240). Viðtöl Baumgartner og Schneider (2010) við konur í yfirstjórnendastöðum leiða í ljós að þær hafa einnig að miklu leyti lagað sig að hinum karllæga heimi stjórnandans. Út frá niður- stöðunum eru settar fram ábendingar um hvernig konur í millistjórn geta yfirstigið hindranir á leið sinni í æðstu stöðu; t.a.m. það að konur forðist að taka staðalímyndir kynjanna persónulega og reyni þess í stað að „bjóða sjálfum sér“ að taka þátt tækifærum til tengslamyndunar eins og að spila golf; eða að þær velji starfsframa fram yfir fjölskyldu og útvisti fjölskylduábyrgð- inni með því að kaupa sér þjónustu og ráða til dæmis húshjálp og loks að þær velji sér mentor, jafnvel þó þeim hafi ekki formlega verið boðið upp á slíkt (Baumgartner og Schneider, 2010). Þessar ábendingar eru í takt við það sem Kolb (2009) hefur gagnrýnt sem tilhneiginguna til að rétta kynjahallann með

Því að „laga konur“ þ.e. ef konur gætu hagað sér meira eins og karlmenn þá féllu þær betur að staðalímynd yfirstjórnandans og þar með væri hindrununum rutt úr vegi. Það verði að hafa í huga að þær konur sem náð hafa á toppinn séu ekki dæmigerðar, þær ýmist hafa karllægari eiginleika eða hafa tekið meðvitaða ákvörðun um að temja sér framkomu sem fellur að hinni karllægu staðalímynd.

Þessi samantekt fyrri rannsókna gefur til kynna að konur í millistjórnendastöðum mæti margvíslegum hindrunum varðandi þróun í starfi. Til að öðlast frekari skilning á því hvernig þær glíma við þessar hindranir er mikilvægt að nálgast fyrirbærið út frá reynslu og sjónarmiði kvenmillistjórnenda sjálfra.

### 3 Aðferðafræði

Markmið rannsóknarinnar var að varpa ljósi á upplifun kvenna í stöðu millistjórnenda, möguleika og vilja þeirra til starfsþróunar, en rannsóknarspurningin er: *Hvernig upplifa kvenmillistjórnendur stöðu sína og möguleika eða hindranir á framgangi í starfi?* Fyrirbærafræði hentar vel þar sem hún gerir rannsakandanum kleift að skoða með nákvæmum hætti reynslu og upplifun úr daglegu lífi og komast að því hvaða merkingu fólk leggur í hana (deMarrais, 2004).

Tekin voru 11 djúpvíðtöl við konur sem gegna stöðu millistjórnenda í meðalstórum eða stórum fyrirtækjum með yfir 50 starfsmenn. Djúpvíðtöl veita viðmælendum tækifæri til að segja sína sögu og ræða hugmyndir sínar og skoðanir (Esterberg, 2002; Orbe, 1998). Viðmælendur voru fengnir með hentugleikaúrtaki þar sem rannsakandi notaði tengslanet sitt við val á þeim. Konunum var sent kynningarbréf um rannsóknina í tölvupósti. Allar nema ein kusu að hitta rannsakanda á eigin vinnustað. Viðtölin voru 55-100 mínútna löng. Viðtölin voru tekin upp, afrituð orðrétt, þemagreind og túlkuð samkvæmt fyrirbærafræðilegri aðferðafræði.

Konurnar eru á aldrinum 32- 46 ára og eru í starfi millistjórnanda. Allar nema ein hafa lokið grunnháskólamenntun og nokkrar meistaragráðu. Átta starfa í einkageiranum þar af fjórar í lyfjageiranum, tvær í banka, ein í tækni-fyrirtæki og ein í flutningafyrirtæki. Þrjár starfa í opinbera geiranum þar af tvær í flutningageiranum og ein í menntageiranum. Konurnar hafa gegnt starfi millistjórnanda allt frá 1-12 ára. Flestar þeirra hafa unnið sig upp innan fyrirtækisins þar sem þær starfa. Allar konurnar eru mæður og flestar eiga maka. Nöfnum þeirra hefur verið breytt sem og einkennum þeirra fyrirtækja þar sem þær starfa til að gæta fyllsta trúnaðar. Konurnar voru spurðar út í þætti eins og til að mynda hverjir væru helstu styrkleikar þeirra, hvað hvetji þær áfram í starfi og hversu mikilvægt væri fyrir þær að þróast í starfi. Ennfremur voru þær spurðar út í hvað farsæld í starfi merkti fyrir þær, hvert markmið þeirra væri í starfi, hvernig samskipti þeirra við samstarfsfólk og

undirmenn væri, hver reynsla þeirra væri af áhrifum tengslanets og hver áhugi fyrirtækisins væri í að jafna hlut kvenna í stjórnunarstöðum.

Viðtölin voru greind samkvæmt aðferð fyrirbærafræðinnar og notast við greiningarstiginn þrjú: lýsingu, samþættingu og túlkun (Lanigan, 1988). Fyrsta stigið er *lýsing*, þar sem viðtalið og afritun fara fram. Hér þarf viðmælandi að gæta hlutleysis (Orbe, 1998). Litið er á allar lýsingarnar sem jafn mikilvægar þar sem fyrirbærafræðin skoðar persónulega reynslu og upplifun og tekur tillit til sérkenna hvers og eins. Annað stigið er *samþætting*, en þar hefst þema-greiningin. Þá er afritunin lesin aftur og aftur þar til þemu byrja að spretta upp. Segja má að gögnin fari að tala til rannasakanda og þemu sem eru kjarni fyrirbærisins spretti upp úr gögnunum (Nelson, 1989). Meginmarkmið á þessu stigi er að ákveða hvaða hlutar af lýsingu viðmælenda eru mikilvægir og hverjir ekki. Markmiðið er ekki að skapa samhljóða álit á upplifun, eins og í hefðbundnum rannsóknum, heldur að komast að kjarna upplifunar hvers og eins (Orbe, 1998). Þriðja stigið er *túlkun*, en á þessu stigi eru byrjunarþemu dregin enn betur saman og túlkuð til að komast að kjarna málsins. Á öðru og þriðja stiginu er mikilvægt að hafa rannsóknarspurninguna að leiðarljósi til að tryggja að þemun sem spretta upp úr gögnunum svari rannsóknarspurningunni. Markmið túlkunarinnar á þriðja stiginu er að finna merkingu gagnanna sem er ekki augljós á fyrri stigum rannsóknarinnar (Orbe, 1998). Hér er unnið að því að finna tengsl á meðal þema og markmiðið er að finna merkingu og tilgang (e. meaning) sem ekki kom fram á fyrri stiginum. Þetta ferli hefst á endurskoðun á mikilvægum þemum og greining á því hvernig þemun tengjast innbyrðis. Eitt merkilegt orðasamband getur komið í ljós og tengst innbyrðis við öll mikilvæg þemu sem spruttu upp úr lýsingum viðmælenda á reynslu þeirra og upplifun. Á þessu stigi þarf að mynda sterkt samband við ákveðnar spurningar og mikilvæg þemu. Það er ekki verið að spyrja um réttar lausnir heldur merkingu og tilgang sem hægt er að skilja á dýptina (Orbe, 1998).

## 4 Niðurstöður

Fjögur þemu sem varpa ljósi á upplifun og reynslu kvenna í millistjórnenda-stöðum af stöðu sinni og starfi spruttu upp úr gögnunum. Hið fyrsta er „*þetta er svona karlklíka*“, annað þemað er *störf sköpuð af karlmönnum fyrir karlmenn*, þriðja er „*...vinnan er ekki einhver staður til að hanga á*“ og fjórða þemað er þær falla ekki að staðalímynd stjórnandans.

### 4.1 „Þetta er svona karlklíka“

Konurnar upplifa ójöfn tækifæri kynjanna innan fyrirtækjanna og Dögg sem starfar í stóru flutningafyrirtæki segir „æ þetta er svo mikið typpafyrirtæki [...] þar sem engin kona er framkvæmdarstjóri né svæðisstjóri og hefur aldrei verið“. Þær reyna eftir bestu getu að aðlaga sig að karllægri menningu og því

verklagi sem ríkir innan fyrirtækisins. Fjóla sem starfar í opinberu flutninga-fyrirtæki lýsir fundum sem hún tekur þátt í: „...ég er [...] oft eina konan á [...] hærra level fundum [...] og það er alltaf [...] ,hvað segið þið strákar‘ [...]“. Hún er hins vegar staðráðin í að skapa ekki leiðindi og vill ekki kvarta yfir því sem ekkert er en samt sem áður virðist þetta angra hana.

Hildur, sem starfar innan rötgróins opinbers fyrirtækis í menntageir-anum, segir kynjahlutföll þar ójöfn og sérstaklega í efri lögunum, þar halli á konur og sérstaklega á yngri konur. Hún er óánægð þegar hún finnur að hún hefur ekki möguleika á því að keppa við karlsamstarfsmenn sína um tæki-færin þar sem hún býr við aðrar aðstæður en þeir og stefnan er bara í orði en ekki á borði. Hún lýsir upplifun sinni:

*[...] það er svona karlklíka [...] geta unnið allan sólarhringinn [...] þægilegt að setja málin alltaf í þann farveg af því að það skilar árangri [...] fyrir vikið, auðvitað, þá held ég að einhver sjónarmið heyrist ekki eða þetta samræmist heldur ekki [...] stefnum sem við höfum [...] um [...] opnari og lýðræðislegri [...] feril mála um aðkomu hópa sem að [...] geta ekki unnið allan sólarhringinn eða vilja ekki [...] þetta er djúpt í kúltúrnum og [...] lúmskt hvernig þetta gerist [...]*

Ýmislegt á sér stað fyrir utan vinnutíma þar sem þessir karlmenn eru í vina-hópum sem hittast utan vinnutíma. Hildur segir: „hlutirnir færast [...] úr [...] daglega lífinu [...] yfir í einkalífið“. Vinnan færir þvi inn á svæði sem konurnar hafa ekki aðgang að. Þær tilheyra ekki karlklíkunni og vita þar af leiðandi ekki hvað fer þar fram.

Sumar telja að vinnuumhverfi sé hliðhollara karlmönnum hvað varðar stjórnunarstöður og þegar hagræðingar eða breytingar eiga sér stað. Aðrar halda því fram að konur færir frekar en karlar neðar í skipuriti við slíkar hræringar. Konurnar segja að til að réttlæta þessar breytingar sé spilað inn á kvenleg gildi svo sem að þær séu þolinmóðar, umburðarlyndar og skilnings-ríkar. Vanvirðing og ójafnrétti brýtur niður sjálfstraust þeirra um leið og þær eru lítilsvirtar. Fjóla lýsir reynslu sinni eftir að vera búin að fá stöðuhækkun þar sem skrifstofa átti að fylgja nýja starfinu:

*[...] ég var áfram bara frammi [...] ekkert mál ég bara er hérna frammi og það bara skiptir mig ekki máli [...] svo losnar skrifstofa [...] sá sem var hættir þannig að ég segi ok þá fer ég [...] og það var alveg svona, jújú, nema að þá er ráðinn inn annar maður [...] og ég var svona sérstaklega beðin um að færa mig að vera bara frammi þannig að hann gæti bara farið inn á skrifstofuna sína og ég varð ógeðslega móðguð og [...] sár, ég bara svona alveg ok [...] hvað er*

*Þetta lengi [...] útskýringin var [...] þetta er bara í svona mánuð [...] og ég [...] ok, alltaf að reyna svona að halda öllum góðum [...] svo [...] leið og beið og ég enda með að vera frammi örugglega í fimm sex mánuði í viðbót, eini deildarstjórinn frammi [...]*

Fjóla er reið og vonsvikin yfir því að vera fyrst látin bíða og svo að þurfa að víkja fyrir nýjum karlkyns samstarfsmanni. Hún finnur sterkt fyrir því að vera eini deildarstjórinn sem svona var komið fram við. Hinir deildarstjórnir, sem allir eru karlmenn, þurftu ekki að þola svona framkomu.

Konurnar eru sammála um mikilvægi tengslanets þegar litið er til starfsþróunar og að tengslanet opni leiðir til að komast frekar til metorða þar sem stöður ofar í metorðastiganum eru ekki auglýstar og því erfitt að sækjast eftir þeim með öðrum hætti en tengslum. Dögg segir: „það kemur bara alltaf nýr framkvæmdarstjóri, hann er karl og hann er úr einhverju umhverfi sem konur eiga ekki séns í“. Margar hafa upplifað að tengsl hafi komið starfsmönnum upp metorðastigann. Jóna sem starfar í lyfjafyrirtæki segir: „auðvitað hefur maður alveg séð fólk færast til af því að það er vel tengt [...] þekkir rétta fólk, ég hef [...] ekki hugsað það þannig að maður sé að halda einhverju tengslaneti til þess að [...] koma sér eitthvert“. Þær eru gagnrýnar á sjálfar sig fyrir að vinna ekki nóg í tengslanetinu en á sama tíma upplifa margar það ekki sem heiðarlega aðferð heldur meira sem klíku.

Þegar kemur að þeim sjálfum leggja þær allar mikið upp úr því að eiga í góðum og persónulegum tengslum sem einkennast af trausti og virðingu við sína nánustu samstarfs- og undirmenn. Þeim er umhugað að ráða vel við þau störf sem þær sinna og vilja vera ráðnar vegna eigin hæfni frekar en tengsla.

#### 4.2 Störf sköpuð af karlönnum fyrir karlmenn

Sumar konurnar sækjast ekki eftir störfum sem krefjast ferðalaga og harðra viðskipta vegna eðlis starfanna og fjarverunnar sem þau krefjast ofan á alla þá ábyrgð sem þær nú þegar bera. Þær geta ekki mátað sig við ímynd þessara starfa sem er í flestum tilfellum sköpuð af karlönnum og fyrir þeirra þarfir. Kristín sem starfar í banka segir: „það er bara ennþá rosalega mikið af mönnum sem stjórna in the end öllu [...] það er karlmaður sem stýrir svo bara showinu [...] og eftir höfðinu dansa limirnir“. Hún upplifir að fyrirtæki mótist kringum þarfir og sýn karlmanna. Birna sem starfar í lyfjafyrirtæki segir: „ég held að það yrði of mikið [...] ég gæti ekki sinnt starfinu eða þá bara minnka ennþá meira tímunn með börnunum sem hefði [...] ekki góð áhrif á fjölskylduna“. Birna getur ekki hugsað sér að bæta við sig, hún ræður vart við álagið eins og það er í dag. Hún hefur hag fjölskyldunnar og fyrirtækisins í fyrirrúmi.

Fjóla telur mikilvægt að viðurkenna og auka meðvitund um þann mun sem er á aðstæðum kynjanna til að sækja fram og því þurfi að beita ólíkum

aðferðum við konur og karla. Konur þurfi stuðning í upphafi nýs starfs á meðan þær eru að átta sig á hvernig landið liggur og öðlast sjálfstraust í nýju umhverfi. Upplifun Gyðu sem nýlega tók að sér stjórnunarstarf í lyfjafyrirtæki styður þetta, en hún fékk mikinn stuðning yfirmanns síns þegar hún tók við starfinu. Hún segir: „það kom mér samt á óvart að ég hélt að þetta væri mun meira krefjandi“. Þær treysta sér ekki nógu vel að falast eftir hærri stöðum og þurfa stuðning og trú annarra til þess að láta af því verða.

Allar konurnar lýstu áhuga á að gegna stjórnunarstarfi, hafa völd og áhrif í sínu starfi og þrátt fyrir að sumar hafi áhuga á frekari völdum og stöðuhækkun þá geta þær ekki hugsað sér gegna stöðu í efstu lögum þess fyrirtækis sem þær starfa hjá. Inga segir: „þessi tvö, þrjú efstu lögin í [...] „multinational“ fyrirtæki er rosalega grimm veröld til þess að vera í“. Þeim finnst umhverfið einkennast af hraða, hörku, ójafnrétti og kröfu um að fórna öðrum þáttum lífsins fyrir starfið. Fjóla segir: „[...] þú ert [...] rosalega mikið [...] giftur starfinu þínu [...] ég vil geta sinnt fjölskyldunni minni“. Flestar upplifðu það að til að gegna æðstu stöðum fyrirtækisins yrðu þær að fórna tíma með fjölskyldunni. Fjóla segir um yfirstjórnendastarfið: „þú ert alltaf on duty þó svo að ég sé líka rosalega mikið on duty“.

Konurnar bera meginþungann af heimlinu ásamt því að sinna krefjandi starfi stjórnandans. Hildur segir: „þetta er raunverulegt vandamál sem að við eigum við að etja [...] samþætting þessa kröfuharða samfélags við [...] fjölskyldulíf fólks og einkalíf“. Fjóla segir: „ég ber ennþá rosalega mikið þungann af heimilisrekstrinum [...] það biður bara allt eftir mér þegar ég kem heim [...] við gætum ekkert sinnt líka fjölskyldunni ef við ætluðum bæði að fara alveg alla leið“. Hún vísar til þess að hún geti ekki sóst eftir meiri ábyrgð líkt og eiginmaður hennar þar sem það myndi bitna á fjölskyldunni. Gyða er sammála þessu, eiginmaður hennar tekur ekki við ábyrgðinni á heimilinu þegar hún sinnir vinnutörn:

*[...] maður þyrfti [...] að geta [...] lært að slaka [...] á kröfunum heima fyrir [...] það er alltaf einhver sem verður út undan [...] maðurinn minn hefur verið að taka svona vinnutarnir aldrei [...] bíð [ég] heima: ætlarðu ekki að fara að gera matinn [...] ef að ég er í mínum vinnutörnum þá þarf ég að gera hitt aukalega.*

Úr verður togstreita milli vinnu og fjölskyldu og þær finna fyrir samviskubiti á báðum vígstöðvum. Upplifun Birnu er svona: „[...] þegar ég er í vinnunni þá finnst mér rosalega gaman [...] ég væri alveg til í að vinna til sex alla daga [...] þegar maður kemur heim og áttar sig á að klukkan er orðin sex og [...] börnin eru bara að fara að sofa, þú veist [...]“

Hildur segir: „ég er líka metnaðarfull á öðrum sviðum míns lífs, þú veist, hamingju barna minna og okkar, þú veist, okkar einingar sem fjölskyldu“



og segist vera meðvituð um að leyfa ekki starfinu að yfirtaka allt. Inga sem starfar í lyfjafyrirtæki er búin að læra af biturri reynslu og hefur lært að forgangsraða og ná jafnvægi: „ég er sjálf alveg rosalega fókuseruð á að ég hef börnin mín bara einu sinni, ég er með manninn minn einu sinni [...] ég er ekki tilbúin til þess að fórna því fyrir vinnuna þannig að ég tel að til þess að ég geri vinnuna mína vel þá eigi ég að eiga gott fjölskyldulíf“. Þær líta svo á að þær verði að fórna starfsframa eða fjölskyldulífi, ekki sé hægt að krefjast hvoru tveggja.

### 4.3 „[...] vinnan er ekki einhver staður til að hanga á“.

Konurnar upplifa mikla ábyrgð í starfi millistjórnandans, eru metnaðarfullar, vandvirkar og finna til mikillar ábyrgðar gagnvart fyrirtækinu og starfsfólki sínu. Þær leggja metnað sinn í að klára öll verkefni sem liggja fyrir hratt og vel. Gyða segir: „ég reyni [...] að leggja mig [...] alltaf 110% fram [...] vinnan [...] er ekki [...] einhver staður til að hanga á“. Fjóla upplifir þetta svona: „ég vil að fólk sé með verkefni sem það ræður við [...] ég veit alveg að in the end þá ber ég ábyrgðina á þessu og stundum treysti ég ekki því að láta einhvern annan gera eitthvað sem ég ber svo ábyrgð á“. Flestar vilja hafa meiri tíma til þess að sinna starfsfólkinu betur, styðja við það og hvetja. Þær taka ábyrgðina sem fylgir mannauðnum alvarlega og þeim er umhugað um að honum sé sinnt af virðingu og sanngirni. Birna segir:

*[...] mjög mikil ábyrgð og það kemur alls kyns upp hjá þeim og maður þarf svoona alltaf að vera bregðast rétt við og [...] meiri krafa á manni að maður geri alltaf rétt [...] mér finnst þessi starfsmannamál vera svona eiginlega það erfiðasta [...] reynir mest á mann [...]*

Þær mæla árangur ekki eingöngu í tölum heldur einnig í vellíðan starfsfólks. Jóna sem vinnur í lyfjafyrirtæki segir: „að starfsfólkið sem vinnur með þér er ánægt með þig sem stjórnanda, þú getur ekki verið farsæll stjórnandi og allt er í bál og brand og allir óánægðir“. Þær meta árangur í starfi heildrænt og einnig er þeim mikilvægt að starfsfólkið sé ánægt og njóti þess stuðnings sem það á skilið. Vandvirknin og ábyrgðin á starfsfólki jafnt sem ákvörðunum er rauður þráður í gegnum svör þeirra.

Flestar kvennanna kjósa að taka ákvarðanir í samvinnu við aðra. Þar sem upplýst umræða leiðir til þess að bestu ákvarðanirnar séu teknar af skynsemi og áhætta lágmörkuð ásamt því að ábyrgðinni er dreift. Fjóla segir:

*[...] ég er ekki svona manneskja sem [...] ákveð eitthvað bara sjálf [...] keyri það áfram af því að ég bara veit og trúi að það sé bara það eina rétta [...] ég vil fá frekar önnur sjónarmið fleiri vinkla á málið og geta svona varpað við öllum steinunum [...]*

Það er ljóst á tali þeirra að þeim finnst samtali og samráð nauðsynlegt til að tryggja gæði ákvarðana en þær upplifa hins vegar á sama tíma að aðferðir þeirra við ákvarðanatöku samræmast ekki því sem tíðkast í yfirstjórn.

#### 4.4 Þær falla ekki að staðalímynd yfirstjórnandans

Í orðum nokkurra viðmælenda má greina ákveðna aðdáun á dugnaði, framkomu og verklagi karlanna líkt og hjá Fjólu: „veit ég ekki hvort að strákarnir hafi bara hreinlega orðið [...] miklu [...] frekari og ágengari“. Þær telja sjálfar sig bera ábyrgð á þeirri ójöfnu stöðu sem ríkir á vinnustöðum þeirra flestra og að karlar séu duglegri, ákveðnari og betri í að gæta eigin hagsmuna, Dögg segir:

*[...] hann er til dæmis með bíl, ég er ekki með bíl, þetta hefur ekkert truflað mig, hann náði að semja um þetta, einhvern veginn náði hann því í gegn og hann er góður í að semja fyrir sig ég veit það þess vegna er ég líka alveg sannfærð um að hann sé á betri launum heldur en ég [...] og meðan þetta er þannig að maður semur hver og einn fyrir sig þá er það bara hversu duglegur ertu að semja [...]*

Þær telja margar að karlmenn hafi meira sjálfstraust og standi frekar með sjálfum sér. Þeir séu óhræddir við að segja sínar skoðanir og taka ákvarðanir eins og Fjóla lýsir:

*[...] þeir eru oftár óhræddir við að taka ákvarðanir og eru ekkert endilega að þæla í hvað hinum finnst um það [...] bara blákaldar ákvarðanir [...] eru ekkert [...] að þæla í hvornig það þá leggst í þennan eða hinn eða hvaða áhrif það hefur á þetta eða hitt [...] ef þetta væru fimm konur þá held ég að [...] það myndi ganga soldið hægar [...]*

Þær eru að máta sig við staðalímynd stjórnandans en finnst þær ekki falla að henni þar sem það er þeim ekki eiginlegt, sem svo skapar ákveðið óöryggi. Þær kjósa að stjórna með mýkt og jafnræði að leiðaljósi en virðast álíta það veikleika vegna þess að slíkur stjórnunarstíll er tímafrekari.

Nokkrar kvennanna starfa innan fyrirtækja sem eru í örum vexti og ein-kennist starfsumhverfið af hraða og álagi. Inga segir: „þetta er mikil barátta þannig séð [...] ég set nottla bara upp front [...] ég fer bara í kápuna mína áður en ég fer í vinnuna“. Þær reyna að herða sig til að aðlagast umhverfinu sem er karllægt og beinskeytt og mæta þannig ríkjandi ímynd um skilvirkan og árangursríkan stjórnanda. Konunum finnst tími til umhugsunar og umræðu um ákvarðanir oft ekki nógu mikill heldur séu þær teknar kalt og hratt. Konurnar sem starfa innan þess umhverfis virðast óruggari með sig og hafa

minna sjálfstraust en þær sem starfa undir stjórn kvenforstjóra. Þær efast um eigin getu, skortir stuðning og reyna að starfa eftir öðrum gildum og viðmiðum en þeim er eiginlegt. Upplifun Elínar, sem starfar í opinberu flutningafyrirtæki, er lýsandi: „[...] mér finnst erfiðara að koma mér í þann gír að beita hörku sjálf til að fá það sem ég vildi [...]“ Elín er að reyna að herða sig og beita þeim aðferðum sem eru ríkjandi þrátt fyrir að hún hafi takmarkaða trú á að þær séu árangursríkastar.

Margar upplifa ótta við að valda vonbrigðum, að standa ekki undir væntingum, og tengja það við kvenlega veikleika. Fjóla segir: „ofboðsleg fullkomnunarárátta í okkur [konum] við viljum bara gera hlutina rétt [...] og okkur finnst ógeðslega óþægilegt [...] að vera skammaðar fyrir eitthvað“. Hún heldur áfram og útskýrir muninn á kynjunum: „mín viðbrögð [...] við mistökum eru [...] allt öðruvísi en karlanna hérna inni og ég finn það bara ef karlarnir gera mistök hérna þeir einhvern veginn ná alltaf að færa rök fyrir því að þetta voru ekki þeirra mistök“. Hún lýsir ákveðinni aðdáun á þeim, en er líka á sama tíma meðvituð um að þeir eru að skorast undan ábyrgð.

Þrátt fyrir að það hafi komið flestum konunum á óvart hversu vel þær hafa valdið þeim störfum sem þær hafa verið svo „heppnar“ að þeirra eigin mati að fá virðast þær efast um eigin getu til að takast á við framgang í æðri stöðu. Líkt og Dögg sem bauðst starf sem yfirmaður deildar sem nær eingöngu er skipuð af karlmönnum: „ég bjóst við mótþróa frá þeim, einhver stelpa, hvað er hún að gera [...] mér var tekið rosalega vel og það kom mér á óvart“. Þær eru margar sannfærðar um að þau störf sem eru ofar í skipuritinu séu íþyngjandi og þær ráði ekki við þau þrátt fyrir að hafa upplifað svipað þegar þær tóku við millistjórnendastöðu líkt og Gyða sem starfar í lyfjafyrirtæki segir: „kom mér samt á óvart, ég hélt að þetta væri mun meira krefjandi“.

Dóra sem starfar í tæknifyrirtæki skýrir þetta vel þegar hún talar um áskorun sem hún tókst á við og jók þannig sjálfstraustið. Hún segir: „maður var svo tilbúin að [...] tína alla neikvæðu hlutina [til] áður sem yrðu manni til trafala svo uppgötvaði ég bara að hinir eru ekkert betri en ég“. Dögg segir: „þegar ég var yngri þá hafði ég ekki mikið sjálfstraust og svo hef ég bara náð að byggja það upp [...] í gegnum þau störf sem að ég hef unnið og þau tækifæri sem ég hef fengið til þess að taka að mér krefjandi verkefni og séð að ég get leyst þau“. Þær eru sammála um að sjálfstraust þeirra hefur aukist með því að takast á við fjölbreytt verkefni og að ná árangri, það hafi sannað fyrir þeim hvers þær séu megnugar. Þær hafi yfirstigið hindranir sem þær óttuðust í upphafi. Þær virðast hins vegar ekki sjá fyrir sér að upplifunin af því að taka næsta skref, upp á þrep yfirstjórnandans, geti reynst auðveldara en það virðist frá sjónarhorni millistjórnandans.

Margar voru þó sammála um að það sem heftir þær í að sækja fram séu þær sjálfar og skortur þeirra á sjálfstrausti. Ennfremur voru þær sammála

um mikilvægi endurgjafar og hróss fyrir það sem vel er gert en einnig að þær byggi sjálftraust sitt að einhverju leyti upp á þeim skilaboðum sem umhverfið sendir þeim.

## 5 Umræður

Þessi rannsókn sýnir að konurnar sem rætt var við eru meðvitaðar um stöðu sína sem konur í karllægu umhverfi. Þær upplifa sig utan við hóp þeirra sem völdin hafa, karlaklíkuna, og að ef þær vilja fá að vera með, þá þurfi þær að sýna að þær séu jafngóðar eða betri en karlsamstarfsmenn þeirra. Þeim hugnast ekki aðferðir eins og framapot undir því yfirskini að styrkja tengslanetið. Þeim finnst harka og hraði ekki endilega tryggja góða ákvarðanatöku, en eftir sem áður áfellast þær sjálfar sig fyrir ofvöndun, seinagang og skort á sjálfs-trausti. Þær axla ábyrgð á fjölskyldunni langt umfram makann og sjá því ekki möguleika á að bæta á sig frekari ábyrgð í starfi. Þar af leiðandi geta flestar þeirra ekki hugsað sér að sækjast eftir yfirstjórnendastörfunum.

Þemað „þetta er svona karlaklíka“ sýnir að utan vinnutíma eiga sér stað mikilvæg samskipti og tengsl sem konurnar hafa ekki aðgang að, þar sem karlmenn á vinnustaðnum eiga í óformlegum samskiptum varðandi starfið og verkefni líkt og Oakley (2000) og Tonge (2008) komust að. Þær þurfa að komast inn í þessi áhrifamiklu tengslanet til þess að komast í valdameiri stöður (Tonge, 2008). Upplifun kvennanna kallast á við niðurstöður Kristínar Loftsdóttur og Helgu Björnsdóttur (2015, bls. 238) um „karlaklúbba“ sem eru „þrællokaðir“ konum.

Flestum konunum finnst óheiðarlegt að byggja upp tengsl við fólk í þeim tilgangi að nýta þau sér til framdráttar og kjósa frekar að þróa tengsl við fólk sem hefur orðið á vegi þeirra í starfi og félagslífi. Þrátt fyrir að þær geri sér grein fyrir að það gæti gagnast þeim til að komast inn í klíkuna þá hugnast þeim ekki að beita þeim aðferðum sem til þarf. Þær eru fullar metnaðar og telja mikilvægt að komast áfram af eigin verðleikum sem gæti einnig verið ástæðan fyrir lítilli áherslu þeirra á tengslanet. Þær telja allar að frammistaða í starfi eigi að vega þyngst og ætíð skuli hæfasti einstaklingurinn ráðinn. Þar er samhljómur með niðurstöðum Kumra og Vinnicombe (2008) og Sealy (2010) sem sýndu fram á að því miður er ekki sá hæfasti alltaf ráðinn og telja má að hlutfall kynjanna í æðstu stöðum væri jafnara ef sú væri raunin.

Þemað *störf sköpuð af karlmönnum fyrir karlmenn* sýnir vinnulag sem upphafur hraðar ákvarðanatökur, kröfur um viðveru á öllum tímum, viðhorfið að hver semji fyrir sig og að ávarpa stjórnendahópinn sem karlmenn. Allt eru þetta þættir sem upphefja hið karllæga en jaðarsetja hið kvenlega og styrkja staðalmyndina um stjórnandann sem karlmann (Schein, 2007). Konurnar upplifa kynjamisrétti á vinnustað svo sem misjöfn fríðindi og laun, en einnig í formi samskipta, vinnulags og formgerðar fyrirtækja. Þetta er í samræmi við niðurstöður rannsókna Ibarra, Ely og Kolb (2013) um kynjabjögun sem er

sterk en jafnframt óljós. Enn fremur voru þær sammála um að það væri erfitt að ráðast að rót vandans vegna þess hversu óáþreifanlegur og samofinn umhverfinu hann er og að þær séu fastar undir glerþaki.

Þrátt fyrir að gegna krefjandi starfi millistjórnandans hafa konurnar einnig miklum skyldum að gegna í einkalífi sem kallast á við niðurstöður Broadbridge og Hearn (2008). Þetta tvöfalda álag dregur úr líkum á að þær vilji takast á við starf, sem þær telja meira krefjandi en það sem þær gegna nú þegar, þar sem þær eru meðvitaðar um þær fórnir sem þær þurfa að færa í einkalífi með aukinni ábyrgð (Crampton og Mishra, 1999; Yee o.fl., 2015). Konunum er umhugað um að halda jafnvægi milli vinnu og einkalífs og vilja geta sinnt hvoru tveggja af kostgæfni og gera því miklar kröfur til sjálfra sín. Engin skil eru á milli vinnu og einkalífs líkt og formgerð skipulagsheilda gerir gjarnan ráð fyrir (O'Neill, Hopkins og Bilmoria, 2008). Þær líta starfsframa sinn gagnrýnum augum og er því ákveðinn samhljómur með niðurstöðum Mariniero og Sullivan (2005). Þeim finnst þær þurfa að fórna vönduðum vinnubrögðum fyrir hraðann ef þær ætla að eiga erindi í starf yfirstjórnandans. Konurnar upplifa að „lagnirnar“ séu stíflaðar, að þær eigi ekki greiða leið upp í efsta stjórnunarlagið heldur sitji fastar sem millistjórnendur.

Þemað „[...] vinnan er ekki einhver staður til að hanga á“ sýnir að konurnar upplifa mikla ábyrgð í starfi millistjórnandans og finna til mikillar ábyrgðar gagnvart fyrirtækinu og starfsfólki sínu. Konurnar leggja einnig áherslu á að mikilvægar ákvarðanir séu teknar í samvinnu við aðra þar sem áhætta er lágörkuð og ábyrgðinni dreift. Þessar aðferðir við ákvarðanatöku samræmast ekki því sem að jafnaði tíðkast í yfirstjórn og kalla á meiri vinnu, tíma og aukið álag sem leiðir til streitu, en konur segja streitu og álag vera meginástæðu þess að þær sækjast ekki eftir æðstu stöðum fyrirtækja (Yee o.fl., 2015). Þær setja það í algjöran forgang að vinna vel en líkt og kom fram hjá Kristínu Loftsdóttur og Helgu Björnsdóttur (2015, bls. 243) telst ekki nóg að vinna og vinna, það þarf líka „að koma sér áfram“. Upplifun þeirra er að vinnan og vandvirknin opni ekki leiðina í gegnum völundarhúsið, heldur sé það sjálfsöryggið og tengslanetið sem geri slíkt.

Þemað þær falla ekki að staðalímynd stjórnandans sýnir að konunum hættir til að falla fyrir goðsögninni um að karlar séu betur til þess fallnir að gegna stöðu stjórnanda og meta karlmannlega eiginleika meira en kvenlega líkt og komið hefur fram sem almennt viðhorf í eldri rannsóknum (Crampton og Mishra, 1999; Eagly og Carli, 2007; Schein, 2007; Schein, Muller, Lituchy, og Liu, 1996). Eins og kom fram hjá Eagly og Carli (2007) treystir almenn-ingur körlum betur en jafn hæfum konum til þess að gegna hefðbundnu starfi stjórnanda og álitur að konur séu ekki jafn hæfar og karlmenn. Að sama skapi dást konurnar að dugnaði og áræðni karla við stjórnvölinn og gagnrýna sjálfar sig fyrir varkárni og fullkonnunaráráttu. Þær óttast að gera mistök og valda vonbrigðum og er í því sambandi rétt að hafa í huga niðurstöður Bres-

coll, Dawson og Uhlmann (2010) sem sýndu að konur í stjórnunarstöðum voru dæmdar mun harðar fyrir mistök en karlar.

Það kemur því varla á óvart að konurnar upplifi skort á sjálfstrausti og að þær sem starfa í karllægu umhverfi telji sig skorta stuðning og hvatningu líkt og niðurstöður Gneezy, Niederle og Rustichini (2003) gefa til kynna. Staðalímyndir veikja sjálfstraust kvenna í umhverfi þar sem karllæg staðalímynd stjórnandans ræður ríkjum og flestir sem gegna því starfi eru karlmenn (Heilman, Block, Martell og Simon, 1989; Eagly og Carli, 2007). Í stað þess að gagnrýna karllæga kerfið sem krefst þess að starfsmenn hreyki sér af afrekum sínum, sýni hörku og geri kröfur um laun við hæfi, þá gagnrýna þær sjálfar sig fyrir hægagang og of mikla varfærni.

Niðurstöðurnar sýna að þessar konur í millistjórnendastöðum í stórum íslenskum fyrirtækjum eru í einhverjum tilfellum fastar undir glerþakinu eða lokaðar inni í stífluðum lögnum, en segja má að allar séu þær að feta sig í gegnum völundarhús hindrana líkt og niðurstöður rannsókna Carli og Eagly (2016) sýna. Völundarhús sem byggt hefur verið upp í gegnum tíðina af karlmönnum út frá þeirri formgerð skipulagsheilda sem hentar þeim betur, þar sem karlar geta frekar ratað með hjálp tengslanetsins. Þar sem staðalímyndir stjórnandans upphefja karllæga eiginleika, þar sem nauðsynlegt er að helga sig starfinu á kostnað fjölskyldu og þar sem samskiptin eru hörð og ákvarðanataka hröð. Konurnar virðast að mestu leyti sætta sig við þessa formgerð og sjá það sem sitt hlutverk að aðlagast henni. Ekki er að sjá að ábendingar fræðimanna eins og Baumgartner og Schneider (2010) séu vel til þess fallnar að ryðja hindrununum úr vegi, þ.e. að leggja að konum að sýna meiri hörku og hraðari ákvarðanatöku, vera ýtnari og gera meira af því að koma sér á framfæri og nýta sér tengslanetið í eigin þágu. Afleiðingarnar af því að hvetja konur til að taka upp karllægari starfsaðferðir virðast vera að draga enn frekar úr sjálfstrausti þeirra og gæti einnig leitt til þess að fjölbreytni í starfsháttum innan skipulagsheilda og gæði ákvarðana minnki. Til að viðmælendur okkar í þessari rannsókn finni sig í hlutverki yfirstjórnandans finnst þeim að formgerð skipulagsheildanna þyrfti að breytast, að staðalímynd yfirstjórnandans þyrfti að ná til einkenna kvenna jafnt sem karla, að karlar opni tengslanetið fleirum en körlum og að ábyrgðin á heimilinu dreifist jafnt.

## 6 Lokaorð

Staða kvenna í atvinnulífinu hefur mikið verið rannsökuð síðustu áratugi og hafa niðurstöður fyrri rannsókna dregið fram mynd af margs konar hindrunum í vegi kvenna sem stefna á æðstu stjórnunarstöður. Áherslan hefur einnig verið nokkuð mikil á að draga fram hvernig þær konur sem komist hafa áfram hafa farið að því að ná þeim árangri og hvað af þeim má læra. Hins vegar er skortur á rannsóknum á kvenmillistjórnendum og upplifunum þeirra og hindrunum í starfi eins og í þessari rannsókn. Þessi rannsókn er



Því þarft framlag til slíkra rannsókna og varpar ljósi á sjónarmið, reynslu og upplifun 11 kvenna í millistjórnendastöðum í íslenskum fyrirtækjum á stöðu sinni og þeim þáttum sem hindra þær í að öðlast frekari framgang í starfi.

Takmörkun þessarar rannsóknar er að aðeins er um 11 konur í millistjórnendastöðum að ræða og því er ekki á nokkurn hátt verið að alhæfa eða halda því fram að allar konur í millistjórnendastöðum á Íslandi hafi nákvæmlega sömu reynslu og upplifun og þessar konur í þessari rannsókn. Margar spurningar vakna eins og hvað þurfa konur og karlar að gera til að breyta eða hafa áhrif á völundarhúsið, staðalímyndir, kynjajögun og fleiri hindranir sem konur í stjórnunarstörfum upplifa? Þörf er á frekari rannsóknum á efninu en einnig á þeim samfélagslegu og menningarlegu þáttum sem viðhalda staðalímyndum, kynjajögun og öðrum þáttum sem viðhalda ójafnréttinu. Það er því mikilvægt að rannsaka fleiri hópa til að öðlast frekari skilning á viðfangsefninu. Einnig væri áhugavert að leggja sömu spurningar fyrir karlmenn til að fá samanburð á upplifun kynjanna á stöðu sinni.

Mikilvæg og ríkuleg gögn fengust samt sem áður um upplifun kvennanna. Þeim finnst að karlaklíka standi í vegi fyrir myndun eðlilegs tengslanets, að störfin séu sköpuð af karlmönnum fyrir karlmenn þar sem hraðar ákvörðunartökur og að fórna sér fyrir starfið er í fyrirrúmi þrátt fyrir að eiga fjölskyldu og þurfa einnig að sinna öðrum skyldum. Sérstaka athygli vekur hve þær álása sér fyrir að skorta karllæga eiginleika. Þessar niðurstöður nýtast sem innlegg í frekari rannsóknir á stöðu kvenna sem gegna starfi millistjórnenda á Íslandi og hvers vegna þeim gengur ekki hraðar, en raun ber vitni, að færast upp í stöður yfirstjórnenda.

## Heimildir

- Acker, J. (2006). Inequality regimes gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Albu, N., Albu, C. N., Girbina, M. M. og Sandu, M. I. (2011). A framework for the analysis of the stereotypes in accounting. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 5, 732-736.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2008). „Ein af strákunum“. Leiðtogar og lífsviðhorf þeirra. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í Félagsvísindum XII: Viðskiptafræðideild* (bls. 55-63). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Barsh, J. og Yee, L. (2012). Unlocking the full potential of women at work. *McKinsey & Company/Wall Street Journal*.
- Baumgartner, M. S., og Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.
- Bénabou, R. og Tirole, J. (2002). Self-Confidence and Personal Motivation. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(3), 871-915.
- Blair-Loy, M. (2001). Cultural Constructions of Family Schemas The Case of Women Finance Executives. *Gender & Society*, 15(5), 687-709.
- Blau, F. D. og Kahn, L. M. (2007). The gender paygap: Have women gone as far as they can? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 7-23.

- Blickenstaff, J. C. (2005). Women and science careers: leaky pipeline or gender filter? *Gender and Education*, 17(4), 369-386.
- Brescoll, V. L., Dawson, E., & Uhlmann, E. L. (2010). Hard won and easily lost; the fragile status of leaders in gender-stereotype-incongruent occupations. *Psychological Science*, 21(11), 1640-1642.
- Broadbridge, A. og Hearn, J. (2008). Gender and management: New directions in research and continuing patterns in practice. *British Journal of Management*, 19, 38-49.
- Bruckmüller, S. og Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49, 433-451.
- Carli, L. L., og Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514-527.
- Catalyst (2015). Women CEOs of the S&P 500. Sótt af <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>
- Cooper Jackson, J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.
- Crampton, S. M. og Mishra, J. M. (1999). Women in management. *Public Personnel Management*, 28(1), 87-106.
- Davidson, M. J. og Burke, R. J. (2011). *Women in management worldwide: Progress and prospects- An overview* (2. útg.). Surrey: Gower.
- deMarrais, K. (2004). Qualitative interview studies: Learning through experience. Í deMarrais og Lapan (ritstj.), *Foundations for research* (51-68). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H. og Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 63-71.
- Ely, R. J., Ibarra, H. og Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account. Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 474-493.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill.
- Foley, S., Kidder, D. L. og Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Gino, F., Wilmuth, C. A. og Brooks, A. W. (2015). Compared to men, women view professional advancement as equally attainable, but less desirable. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(40), 12354-12359.
- Gneezy, U., Niederle, M., og Rustichini, A. (2003). Performance in competitive environments: Gender differences. *Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 1049-1074.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir (2015). *Konur og karlar í forystu atvinnulífs á Íslandi*. Reykjavík: Jafnréttisstofa
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir (2012). Kynjakvótar og mögulegar hindranir á leið kvenna til æðstu stjórnunar. *Íslenska Þjóðfélagið*, 3, 57-76.
- Guðný Guðbjörnsdóttir (2006). Er leiðtogahlutverkið kynjað? Í Úlfar Hauksson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum VI: Félagsvísindadeild* (bls. 423-434). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Hagstofa Íslands (2016a). Framkvæmdastjórar og stjórnarmenn fyrirtækja eftir kyni og aldri 1999-2015. Sótt af [http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir\\_fyrirtaeki\\_fjoldi\\_stjornir/FYR06101.px](http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir_fyrirtaeki_fjoldi_stjornir/FYR06101.px)
- Hagstofa Íslands (2016b). Kyn framkvæmdastjóra og stjórnarmanna eftir stærð fyrirtækja 1999-2015. Sótt af [http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir\\_fyrirtaeki\\_fjoldi\\_stjornir/FYR06102.px](http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir_fyrirtaeki_fjoldi_stjornir/FYR06102.px)
- Hansen, S. B. (2009). Cracks in the glass ceiling? *Sex Roles*, 60, 748-750.

- Haslam, S. A. og Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546.
- Hausmann, R. (2015). Gender gap report 2015. Sótt af <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F. og Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 35-942.
- Ibarra, H., Ely, R. og Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60-67.
- Institute of Leadership & Management (2011). *Ambition and gender at work*. Sótt af [https://www.ilm.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports\\_from\\_ILM\\_website/ILM\\_Ambition\\_and\\_Gender\\_report\\_0211%20pdf.ashx](https://www.ilm.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports_from_ILM_website/ILM_Ambition_and_Gender_report_0211%20pdf.ashx)
- Judd, C. M., og Park, B. (1993). Definition and assessment of accuracy in social stereotypes. *Psychological Review*, 100, 109-128.
- Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir (2015). *Staða kvenna og karla á íslenskum vinnumarkaði*. Reykjavík: Velferðarráðuneytið.
- Kolb, D. M. (2009). Too bad for the women or does it have to be? Gender and negotiation research over the past twenty-five years. *Negotiation Journal*, 25(4), 515-531.
- KPMG (2015). *KPMG Women's Leadership Study, Moving Women Forward into Leadership Roles*. Sótt af <http://womensleadership.kpmg.us/content/dam/kpmg-womens-leadership-golf/womensleadershippressrelease/FINAL%20Womens%20Leadership%20v19.pdf>
- Kristín Loftsdóttir og Helga Björnsdóttir (2015). Áhættusækni í útrásargleði: Karlar og konur í bönkum og fjármálafyrirtækjum. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 11(2), 231-246.
- Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: how women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19(1), 565-574.
- Lanigan, R. L. (1988). *Phenomenology of communication*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Mainiero, L. A. og Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the "Opt-out" Revolution. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 19(1), 106-123.
- Mariani, M. D. (2008). A gendered pipeline? The advancement of state legislators to Congress in five states. *Politics & Gender*, 4(02), 285-308.
- Maume, D. J. (2016). Can men make time for family? Paid Work, Care Work, Work-family Reconciliation Policies, and Gender Equality. *Social Currents*, 3(1), 43-64.
- Nelson, J. L. (1989). Phenomenology as feminist methodology: Explicating interviews. Í Carter, K. og Spitzack, C. (ritstj.), *Doing Research on Women's Communication: Perspectives on Theory and Method* (bls. 221-241). Norwood, NJ: Ablex Publishing
- Northouse, P. (2013). *Leadership: theory and practice* (6. útg.). California: Sage
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.
- O'Neill, D. A., Hopkins, M. M. og Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80, 727-743.
- O'Neill, D. A., Hopkins, M. M. og Bilimoria, D. (2015). A framework for developing women leaders: Applications to executive coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 5(2), 253-276.
- Orbe, M. (1998). *Explicating phenomenological inquiry*. California: Sage Publications ltd, 35-46.

- Powell, G. N., Butterfield, D. A., og Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D. og Bongiorno, R. (2011). Think Crisis–Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager–Think Male Stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.
- Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women’s careers. *Gender in Management*, 25(3), 184-197.
- Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6-18.
- Schein, V.E., Muller, R., Lituchy, T. og Liu, J. (1996). Think manager, think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 33-41.
- Schwab, K., Samans, R., Zahidi, S., Leopold, T. A., Ratcheva, V., Hausmann, R. og Tyson, L. D. (2016). *Global Gender Gap Report 2016*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Smith, N., Smith, V., og Verner, M. (2013). Why are so few females promoted into CEO and vice president positions? Danish empirical evidence, 1997–2007. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(2), 380-408.
- Stoker, J. I., Van der Velde, M. og Lammers, J. (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 31-42.
- Tonge, J. (2008). Barriers to networking for women in a UK professional service. *Gender in Management*, 23(7), 484-505.
- Yee, L., Krivkovich, A., Kutcher, E., Epstein, B., Thomas, R., Finch, A., Cooper, M. og Konar, E. (2015). *Women in the workplace 2015*. McKinsey & Company. Sótt af [http://womenintheworkplace.com/ui/pdfs/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2015.pdf?v=5](http://womenintheworkplace.com/ui/pdfs/Women_in_the_Workplace_2015.pdf?v=5)