

Forstjóraráðningar í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum: Kynjahalli, útilokun og ófagleg ráðningarferli?

Póra H. Christiansen, aðjúnkt, Viðskiptafræðideild, Háskóli Íslands
Ásta Dís Óladóttir, dósent, Viðskiptafræðideild, Háskóli Íslands
Erla S. Kristjánsdóttir, prófessor, Viðskiptafræðideild, Háskóli Íslands
Sigrún Gunnarsdóttir, prófessor, Viðskiptafræðideild, Háskóli Íslands

Útdráttur

Ísland telst leiðandi á heimsvísu í jafnrétti kynjanna, þrátt fyrir það er staðan ójöfn hjá félögum sem teljast þjóðhagslega mikilvæg, þ.e. skráðum félögum. Karlar eru forstjórar allra 19 félaganna sem skráð eru á markað og gegna stjórnarformennsku í þeim öllum utan einu. Rannsóknin beinir sjónum að ráðningarferli forstjóra skráðra félaga og hvers vegna fjölgun kvenna í stjórnnum hefur ekki leitt til fjölgunar kvenna í forstjórastöðum. Rannsóknarspurningin sem liggur til grundvallar er: Hvernig upplifa konur sem sitja í stjórnnum skráðra félaga ráðningarferli forstjóra með tilliti til möguleika karla og kvenna á því að hljóta starfið? Tekin voru viðtöl við 22 konur sem sitja í stjórnnum allra skráðra félaga á Íslandi. Niðurstöður leiða í ljós óánægju með ríkjandi ráðningarvenjur sem stjórnarkonur upplifa sem mjög lokað ferli. Mikið er treyst á tengslanet stjórnarmanna og lista frá ráðningarstofum sem sinna stjórnendaleit. Slík ráðningarferli eru útilokandi fyrir konur og upplifa sumir viðmælendur togstreitu vegna eigin þátttöku í ferlinu. Nýnæmi rannsóknarinnar felst í því að í fyrsta sinn er rætt við konur sem sitja í stjórnnum allra skráðra félaga á Íslandi og viðhorf þeirra og upplifun af ráðningarferli í ædstu stjórnunarstöðum dregið fram og það borið



Icelandic Review of Politics and Administration Vol. 17, Issue 1 (107–130)

© 2021 Contact: Póra H. Christiansen, thc@hi.is

Article first published online June 22nd 2021 on <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Publisher: Institute of Public Administration and Politics, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík, Iceland

Stjórn máll & stjórnsýsla 1. tbl. 17. árg. 2021 (107-130) Fræðigreinar

© 2021 Tengiliður: Póra H. Christiansen, thc@hi.is

Vefbirting 22. júní 2021 - Birtist á vefnum <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Útgefandi: Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík

DOI: <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2021.17.1.5>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

saman við nýjar leiðbeiningar um góða stjórnarhætti og fjölbreytileika í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum, sem taka gildi 1. júlí 2021.

Efnisorð: Arftakaáætlun; fjölbreytileiki; inngilding; ráðningar forstjóra; skráð félög.

CEO hiring in public interest entities: Biased, exclusionary and unprofessional hiring processes?

Abstract

Iceland is a global leader in gender equality, nevertheless, inequality persists in public interest entities, that is listed companies. Men hold CEO positions in all 19 Icelandic listed companies and chair the board of all companies, except one. This study sheds light on the hiring process for CEOs of listed companies and why the increased number of women board members has not led to an increased number of female CEOs. The research question is: How do women on boards of listed companies experience the CEO hiring process with regard to the possibilities of men or women to be hired? Twenty-two women sitting on boards of all listed companies in Iceland were interviewed. Findings reveal dissatisfaction with the prevailing hiring practices, which the female board members experience as a fast-paced and very closed process. The process is heavily reliant on board-members' networks and headhunters' lists. Such hiring processes are exclusionary for women and some interviewees are conflicted about their own participation in the process. The main contribution of this research is that female board members of all listed companies are interviewed for the first time to shed light on their experiences of the hiring process for senior management positions.

Keywords: CEO recruitment; diversity; inclusion; listed companies; succession planning.

Inngangur

Í lok maí 2021 voru 19 félög skráð í Kauphöll Íslands. Skráð félög eru einingar tengdar almannahag, eða þjóðhagslega mikilvæg fyrirtæki. Leiðbeiningar um góða stjórnarhætti gilda um slík félög og 1. júlí 2021 taka nýjar leiðbeiningar gildi þar sem í fyrsta sinn er kveðið á um að stjórnir skuli setja stefnu um fjölbreytileika í tengslum við stjórn, framkvæmdastjórn og æðstu stjórnendur. Frá því að fyrsta félagið var skráð á markað, fyrir rúmum 35 árum, hafa einungis tvær konur gegnt stöðu forstjóra og engin frá 2016. Vorið 2021 er staða kynjanna í forstjórastólaleik skráðra félaga 19-0 körlum í vil, á meðan að á einkamarkaði eru konur 22% framkvæmdastjóra/forstjóra¹ (Hagstofa Íslands e.d.).

Lögum nr. 13/2010 um hlutafélög var ætlað að stuðla að jöfnun hlutfalls kynjanna í áhrifastöðum félaga. Lögin tiltaka einungis hlutfall kynja í stjórnnum félaga en varðandi æðstu stöður eru þau svohljóðandi: „Gætt skal að kynjahlutföllum við ráðningu framkvæmdastjóra og skulu hlutafélagaskrá gefnar upplýsingar í tilkynningum til skrárinnar

um hlutföll kynjanna meðal framkvæmdastjóra“. Löggin hafa skilað þeim árangri að hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja sem þau ná til (með 50 starfsmenn eða fleiri) er nú 46% (EIGE 2021). Aðgreining eftir kyni í efstu stjórnunarlægum hefur þó lítið breyst; efsta lagið er mjög einsleitt, meirihlutinn karlar, á svipuðu aldursbili, uppruna og með svipaða menntun (Þorgerður Einarsdóttir o.fl. 2020; Ásta Dís Óladóttir o.fl. 2019; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir & Margrét Þorvaldsdóttir 2012).

Síðustu áratugi hefur athyglin beinst að því að greina ástæður þess hve mjög hallar á konur í áhrifastöðum, en samt er enn leitað svara við því hvernig loka má kynjabilinu (sjá t.d. Ammerman & Groysberg 2021) og kallað eftir rannóknum á áhrifum fjölgunar kvenna í stjórnnum félaga á konur sem starfa innan sömu félaga (Kirsch 2018). Niðurstöður frá Bandaríkjunum benda til að fjölgun áhrifamikilla kvenna í stjórnnum geti greitt leið kvenna í forstjórastólinn (Cook & Glass 2015), en rannsóknir í Noregi sýna að fjölgun kvenna í stjórnnum félaga í kjölfar kynjakvótalaga hafi ekki leitt til samsvarandi fjölgunar kvenna í ædstu stjórnunarstöðum félaganna (Bertrand, Black, Jensen & Lleras-Muney 2017). Stöðunni á Íslandi svipar til Noregs og íslenskar rannsóknir sýna að aðrar konur líta til þeirra kvenna sem sitja í stjórnnum skráðra félaga og álíta það á þeirra ábyrgð að greiða leið kvenna í forstjórastólinn (Ásta Dís Óladóttir o.fl. 2019). Þessi rannsókn beinir sjónum að konum sem sitja í stjórnnum skráðra félaga hér á landi með það að markmiði að öðlast innsýn í hver þáttur þeirra er í ráðningarferli forstjóra og hver þeirra sýn er á hvers vegna fjölgun kvenna í stjórnnum félaganna hefur ekki haft í för með sér þá fjölgun kvenna í forstjórastöðum sem búist var við. Rannsóknarspurningin er: Hvernig upplifa konur sem sitja í stjórnnum skráðra félaga ráðningarferli forstjóra með tilliti til möguleika karla og kvenna á því að hljóta starfið?

Í greininni er greint frá niðurstöðum rannsóknar þar sem í fyrsta sinn er rætt við konur sem sitja í stjórnnum allra skráðra félaga á Íslandi og reynsla þeirra og upplifun af þátttöku í ráðningarferli fyrir ædstu stjórnunarstöður dregin fram og skoðuð í ljósi nýrra leiðbeininga um góða stjórnarhætti og fjölbreytileika í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum (Viðskiptaráð 2021). Fyrsti kafliinn fjallar um stöðu karla og kvenna² í áhrifastöðum í íslensku viðskiptalífi, með sérstakri áherslu á skráð félög. Næst er sjónum beint að hlutverki stjórnar í ráðningu forstjóra og helstu áskorunum sem fyrirtæki standa frammi fyrir við forstjóraskipti. Þá er rædd staða þekkingar á ráðningarferlum og aðferðum við ráðningar sem hafa áhrif á kynjahlutfall í ædsta stjórnunarlagi félaga. Loks er greint frá aðferð rannsóknarinnar og niðurstöðum og þær ræddar.

1. Konur og karlar í stjórnendastöðum

Mismunun kynjanna er alþjóðlegt fyrirbrigði og samkvæmt skýrslu Alþjóðaefnahagsráðsins um kynjamun 2021 hefur kynjabilið aukist síðasta ár og mun það taka yfir 135 ár að koma á fullkomnu jafnrétti um heim allan (WEF 2021). Fleiri konur en karlar hafa misst vinnuna í kjölfar Covid-19 faraldursins og konum sem hljóta leiðtogastöður í atvinnulífinu hefur fækkað. Kynjabilið er mælt á kvarða þar sem 100% þýðir að ekkert kynjabil er til staðar, en heimsmeðaltalið er 68%. Ísland hefur leitt listann s.l. 12 ár, nú með 89,2% (Ásta Dís Óladóttir o.fl. 2021) en bent hefur verið á að mælikvarði Alþjóða-

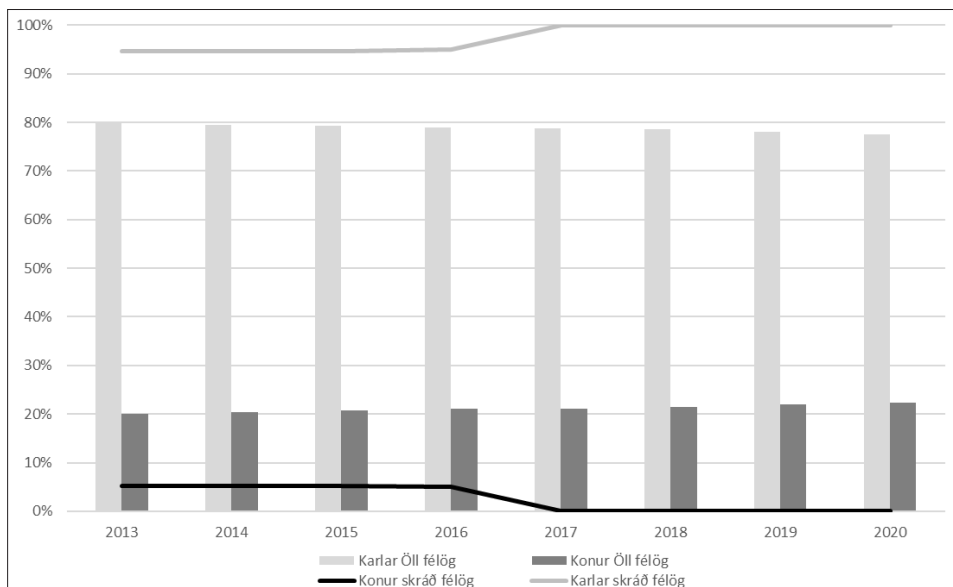
efnahagsráðsins gefi ekki endilega rétta mynd af stöðu jafnréttismála og að oftúlkun góðs árangurs geti jafnvel unnið gegn kynjajafnrétti (Einarsdóttir 2020).

1.1 Staðan á Íslandi

Atvinnuþátttaka karla og kvenna hefur löngum verið mikil á Íslandi og með mesta móti í Evrópu. Áhrif Covid-19 hafa verið umtalsverð, en atvinnuþátttaka 16-74 ára á ársgrundvelli á tímum kórónuveirunnar hefur ekki verið minni frá því að mælingar hófust árið 1991. Árið 2020 var atvinnuþátttaka að jafnaði 79,6% sem er í fyrsta sinn sem mælingin er undir 80%. Hlutfall starfandi kvenna var 71,2% og starfandi karla 76,2% (Hagstofa Íslands 2021).

Þrátt fyrir árangur kvenna á ýmsum sviðum þjóðfélagsins, kynjajafnrétti, meiri menntun og atvinnutækifæri, hafa áhrif og völd kvenna í einkageiranum verið takmörkuð. Talsvart vantar upp á að kynjajafnvægi sé náð þegar lítið er til framkvæmdastjórna og stöðu forstjóra meðal skráðra félaga á Íslandi, félaga sem teljast þjóðhagslega mikilvæg. Fjöldi erlendra og innlendra rannsókna á síðustu áratugum hefur leitast við að greina hvað hindrar framgang kvenna (sjá t.d. Ásta Dis Óladóttir o.fl. 2019, 2021; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir & Margrét Þorvaldsdóttir 2012; Laufey Axelsdóttir 2019; Ólöf Júlíusdóttir 2019; Huang o.fl. 2019; Katrín Ólafsdóttir & Steinunn Rögnvaldsdóttir 2015; Smith, Smith & Verner 2013; Tonge 2008; Þorgerður Einarsdóttir o.fl. 2019).

Fáar konur stýra stórum fyrirtækjum á Íslandi (Creditinfo 2021) og á mynd 1 má sjá hlutfall kvenna og karla af forstjórum allra félaga og skráðra félaga á Íslandi frá árinu 2013, er lög um kynjakvóta á stjórnir félaga voru að fullu innleidd, til ársins 2020. Hlutfall kvenkyns forstjóra í öllum félögum hefur lítið breyst frá 2013-2020, hefur hækkað úr 20% í 22% eins og sést á mynd 1 og hlutfall kvenna í skráðum félögum var 5% árið 2013, þegar ein kona var forstjóri til ársins 2016 þegar hlutfallið fór niður í 0%. Frá þeim tíma hefur engin kona stýrt skráðu félagi á Íslandi. Sé lítið til 1000 tekjuhæstu fyrirtækja landsins er hlutfall kvenna í stöðu forstjóra 13% (Creditinfo 2021). Konur stýra 24% lítilla fyrirtækja með 1-9 starfsmenn, 17% fyrirtækja með 10-49 starfsmenn, 13% fyrirtækja með 50-99 starfsmenn, 16% fyrirtækja með 100-249 starfsmenn og 13% fyrirtækja með fleiri en 250 starfsmenn (Creditinfo 2021). Þessar tölur breytast afar hægt milli ára, sérstaklega í stærri félögunum. Slíkt bendir til viðvarandi glerþaks sem konur rekast sífellt á þegar þær sækjast eftir valdastöðum innan fyrirtækja (Ellis & Eastman 2018; Cook & Glass 2015).



Mynd 1. Hlutfall karla og kvenna af framkvæmdastjórum/forstjórum félaga 2013-2020

Heimild: Creditinfo 2021

Eins og fram hefur komið var kynjakvóti á stjórnir félaga innleiddur árið 2010 með lögum nr. 13/2010. Lögin hafa haft umtalsverð áhrif á kynsamsetningu stjórnna félaga. Þegar lögin voru sett var hlutfall kvenna í stjórnnum almenningshlutafélaga á Íslandi 16% en fór í 48% árið 2013, þegar lögin voru að fullu innleidd (EIGE 2019). Þrátt fyrir að hlutfall kvenna hafi ekki aftur náð sömu hæðum og árið 2013, hafa þau samt náð tilgangi sínum (Hagstofa Íslands e.d.; Ásta Dís Óladóttir ofl. 2019) og í mars 2021 eru stjórnarmenn hinna 19 skráðu félaga 97 talsins, þar af eru konur 46,5%. Karlmennt eru stjórnarformenn í öllum stjórnnum nema einni og konur eru varaformenn 10 stjórnna. Þetta þýðir að í átta þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum eru karlar í öllum helstu hlutverkum, þ.e. forstjórar, stjórnarformenn og varaformenn (samantekt rannsakenda af heimasíðum skráðra félaga 30. mars 2021).

1.2 Staðan erlendis

Samkvæmt tölum OECD (2021) er hlutfall kvenna í stjórnnum almenningshlutafélaga hæst hér á landi eða 46%. Frakkland kemur næst með 45,3% og Noregur með 40,2%. Meðaltal OECD ríkjanna er 25,5% (OECD.Stat 2021). Hlutfall kvenna í stjórnunarstöðum innan OECD ríkjanna er að meðaltali 33,2% og hæsta hlutfall kvenkyns stjórnenda er í Lettlandi (45,8%) en lægst í Japan (14,8%). Hjá stærstu fyrirtækjum Bandaríkjanna, skv. Fortune 500 listanum, er hlutfall kvenna í stjórnnum félaga 28%, þar eru 6,5% stjórnarformanna og 6,7% forstjóra. Hlutfall kvenna í framkvæmdastjórn er 22,4% (GEMMAQ

e.d.). Samkvæmt Eurostat (2020) eru rúmlega 6,7 milljónir sem gegna stjórnunarstöðum í 27 aðildarríkjum Evrópusambandsins (ESB), þar af eru karlar 63% og konur 37%. Konur voru rúmlega fjórðungur stjórnarmanna í skráðum fyrirtækjum innan ESB (28%) og 18% æðstu stjórnenda árið 2019.

1.3 Þjóðhagslega mikilvæg fyrirtæki og stjórnarhættir

Frá árinu 2004 hafa Viðskiptaráð, Samtök atvinnulífsins og Nasdaq gefið út leiðbeiningar um góða stjórnarhætti. Meginmarkmiðið er að stuðla að góðum stjórnarháttum með því að skýra hlutverk og ábyrgð stjórnenda fyrirtækja og auðvelda þeim að rækja störf sín og treysta um leið hag hluthafa og annarra hagaðila. Leiðbeiningarnar eiga að nýtast sem verkfæri stjórnara og stjórnenda til að mæta þeirri ábyrgð sem á þeim hvílir³. Hugtakið „eining tengd almannahagsmunum“ vísar til fyrirtækja í rekstri sem telja má sem þjóðhagslega mikilvæg. Meðal félaga sem falla undir hugtakið eru skráð félög á markaði (Viðskiptaráð 2021).

Með því að fylgja góðum stjórnarháttum má styrkja innviði fyrirtækja og efla almennt traust gagnvart viðskiptalífnum, en hvort tveggja er talið skipta sköpum fyrir samkeppnishæfni íslenskra fyrirtækja. Þetta eru ekki lög eða reglur heldur leiðbeiningar og reglan „fylgið eða skýrið“ (e. comply or explain) veitir sveigjanleika því erfitt getur reynst að setja viðmið fyrir öll fyrirtæki, af öllum stærðum og gerðum (Viðskiptaráð 2021). Frá 1. júlí 2021 gilda nýjar leiðbeiningar og er það sjötta útgáfa þeirra. Þar er í fyrsta sinn komið inn á fjölbreytileika í stjórnnum og framkvæmdastjórnnum félaga. Í grein 2.9 segir „Stjórn skal setja stefnu félagsins um fjölbreytileika í tengslum við stjórn, framkvæmdastjórn og æðstu stjórnendur og ræði árlega aðgerðir félagsins til að framfylgja henni“. Þetta er svo útskýrt þannig:

Í stefnu um fjölbreytileika ætti að taka mið af atriðum sem styrkja þá hæfni stjórnenda sem nauðsynleg er innan félagsins og styðja við framfarðarþróun þess. Mikilvægt er að hugað sé að samsetningu stjórnar, framkvæmdastjórnar og æðstu stjórnenda hvað varðar menntun og faglegan bakgrunn, aldur, kyn, þekkingu, reynslu og færni (Viðskiptaráð 2021).

Í leiðbeiningunum er því auk þess haldið fram að ef stjórnir og forstjóri setji félagi stefnu um fjölbreytileika muni það auka líkur á því að fyrirtækið búi yfir fjölbættri þekkingu, reynslu og innsýn sem nauðsynleg er til farsællar framtíðarþróunar félagsins.

2. Helstu hlutverk stjórnara

Stjórn félags fer með æðsta vald þess á milli hluthafafunda. Stjórn gætir þess að skipulag félags og starfsemi sé jafnan í réttu og góðu horfi. Stjórn skal jafnframt stuðla að viðgangi félagsins og langtímaárangri, hafa eftirlit með daglegum rekstri og hafa forystu ásamt forstjóra um mótun stefnu. Stjórn hefur með höndum ráðningu og uppsögn forstjóra (Viðskiptaráð 2021).

2.1 Ráðning forstjóra

Ráðning forstjóra er meðal mikilvægustu hlutverka stjórnna (Noe 2020; Balsmeier o.fl. 2013). Charan (2005) bendir á að víða sé ýmislegt við ferlið að athuga þar sem meirihluti stjórnna ráði forstjóra sem valda ekki starfinu og endast stutt. Chamorro-Premuzic (2013) hefur einnig gagnrýnt ferlið í kringum stjórnendaleit og bent á að skortur á konum í æðstu stjórnendastöðum sé tilkominn m.a. vegna þess að þeir sem taka ákvarðanir um ráðningar láta glepjust af oftrú karla á eigin getu og vanmeti hæfileika kvenna sem hæla sjálfum sér síður. Afleiðingarnar eru gjarnan þær að fyrir valinu verða síður hæfir stjórnendur og þetta kemur líka niður á fjölbreytileikanum, þegar karlar eru ítrekað teknir fram yfir konur (Chamorro-Premuzic 2013).

Ráðningarferli telst árangursríkt þegar það leiðir til þess að einstaklingur með æskilega hæfileika er ráðinn og fylgt er heildrænni áætlun þar sem valið er úr fjölbreyttum hópi hæfra umsækjenda (Karam o.fl. 2020). Ráðningarferli felur í sér fjögur lykilskref sem eru; 1) starfi og æskilegum umsækjendum er lýst; 2) ákveðið er hvar og hvernig umsækjenda verður leitað; 3) tekið er við umsóknum og þær metnar og 4) samskipti eru við umsækjendur og upplýsingagjöf veitt um niðurtöður ráðningarferils (Holm 2010). Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Berglind Möller (2014) benda á að ráðning telst fagleg þegar fyrirfram gefnum aðferðum er fylgt, hlutlægt mat ræður ráðningu hæfasta einstaklingsins, óháð kyni, kynþætti og stjórnmalaskoðun, jafnræðis er gætt og málefnalegum sjónarmiðum er fylgt.

Áhrifakonur í íslensku viðskiptalífi hafa gagnrýnt ráðningarferli forstjóra skráðra félaganna fyrir skort á faglegheitum og bent á að fjölgun kvenna í stjórnnum hafi ekki haft smitáhrif til fjölgunar kvenna á forstjórastóli. Þær telja að karlálíka útiloki konur frá því að hljóta brautargengi í stöður forstjóra, að gamaldags viðhorf og staðalmyndir komi í veg fyrir að stjórnir geti séð konur fyrir sér í hlutverki forstjóra. Þá vanmeti konur sjálfar sig og sækist síður eftir áhrifastöðum (Ásta Dís Óladóttir o.fl. 2019, 2021). Til að vinna bug á kynjahláttinum töldu áhrifakonurnar nauðsynlegt að breyta viðhorfum í þjóðfélaginu og hjá þeim sem valdið hafa, auglýsa ætti lausar stöður og að konur sem sitja í stjórnnum skráðra félagna yrðu að beita sér meira, eða eins og einn þátttakandi orðaði það: „þær þurfa að standa í lappirnar þegar verið er að ráða forstjóra“ (Ásta Dís Óladóttir o.fl. 2019, 220).

2.2 Einsleitni meðal forstjóra og forstjóraefna

Þrátt fyrir fjölda rannsókna á ýmsum áhrifaþáttum í nýráðningum forstjóra hefur takmarkaður gaumur verið gefinn að mati á frambærilegum forstjóraefnum á vinnumarkaði (Donatiello o.fl. 2018). Þeir sem taka ákvarðanir um ráðningu forstjóra álíta að fjöldi frambærilegra einstaklinga sé mjög takmarkaður og stjórnarmenn sem falið er að meta forstjóraefni telja að einungis örfáir hafi þá afburðahæfileika er þeir telja nauðsynlega til að forstjóra farnist vel og hafa jafnvel enn meiri áhyggjur af því hvort viðkomandi falli að félags- og menningarlegum gildum fyrirtækisins (Donatiello o.fl. 2018), sem getur þrenget möguleikana og aukid á einsleitni.

Viðskiptaelítur eru að jafnaði einsleitir og forstjórar í hverju landi hafa oft en ekki

svipaðan bakgrunn (Ellersgaard o.fl. 2013). Tilhneiginguna til að velja þá sem líkjast viðkomandi sjálfum (e. homosocial reproduction) (Kanter 1977) má finna meðal viðskipta- elítunnar í mismunandi löndum (Holgersson 2013; Holgersson o.fl. 2016). Þótt einkenni elítu í einu landi geti verið ólík elítu í öðru landi þá hneigjast þær til einsleitni í hverju landi fyrir sig (Ellersgaard o.fl. 2013; Þorgerður Einarsdóttir o.fl. 2020). Jafnframt hefur verið sýnt fram á að samsetning fyrirtækjastjórna hefur áhrif á val á forstjóra, þ.e. stjórnin er líklegri til að ráða einstakling sem hefur sömu einkenni og stjórnar meðlimir (Zajac & Westphal 1996). Þannig aukast líkurnar á því að kona verði fyrir valinu eftir því sem konum fjölgar í stjórninni (Elsaid & Ursel 2011). Samt sem áður hefur fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Norðurlöndunum ekki skilað sér í samsvarandi fjölgun kvenna í forstjórastöðum (Bertrand o.fl. 2017; EIGE 2019) og Cook og Glass (2017) benda á að fjölgun kvenna í stjórnnum ein og sér dugi ekki til að fjölga konum á forstjórastóli.

2.3 Fjölbreytileiki og inngilding/útilokun í stjórnendaleit

Samkvæmt mannauðsdeild Faculty of Arts and Sciences við Harvard Business School (2021) er ekki bara rétt að ýta undir fjölbreytileika í ráðningum, heldur einnig snjallt. Samt sem áður sýna rannsóknir að leitar- og ráðningarferlin eru útilokandi fyrir ýmsa hópa, sem leiðir til þess að þau höfða einkum til og stuðla að vali á einstaklingum sem hafa sama bakgrunn og einkenni og þeir sem fyrir eru á fleti (Panteia 2015).

Ráðningarferli forstjóra byggist gjarnan á stjórnendaleit (e. headhunting), oft með aðkomu ráðgjafarfyrirtækja sem sérhæfa sig í slíkri leit. Stjórnendaleit er algeng aðferð til að ráða framkvæmdastjóra og hefur farið vaxandi hin síðari ár. Fyrirtæki auglýsa ekki lausar stöður heldur leita að sérgreindum einstaklingum sem oftar en ekki eru í starfi hjá öðrum fyrirtækjum. Þannig er ferlið lokað öðrum en þeim sem ráðgjafarfyrirtækin velja og margir verðugir einstaklingar geta ekki sóst eftir stöðunni (Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson 2009). Ferlið einkennist oft af miklum þrýstingi á að flýta ákvörðuninni eins og framast er unnt því á meðan fyrirtæki eru í því ferli að skipta um forstjóra eru þau í viðkvæmri stöðu á hlutabréfamarkaði og hætta er á að keppinautar notfæri sér þá stöðu (Burchard o.fl. 2020).

Vísbendingar eru um að aðferðir við stjórnendaleit geti verið útilokandi. Rannsóknir t.a.m. í Finnlandi benda til þess að stjórnendaleitaráðferðir mismuni þeim sem uppfylla ekki staðalmyndina, þ.m.t. konum og öðrum minnihlutahópum (Meriläinen o.fl. 2015). Ef sjónum er beint að ferlinu við stjórnendaleit kemur í ljós að konur eru útilokaðar á öllum stigum, þ.e. í gerð persónusniðs, úrtakslistun og kynningu kandidateata fyrir viðskiptavininum. Niðurstöður frá Austurríki, Finnlandi og Svíþjóð sýndu að konur voru bornar saman við karlmannsmyndina frekar en að þær væru metnar að verðleikum; karlmenn voru sjálfgefið viðmið og þeir eiginleikar kvenna sem ekki féllu að því voru gjaldfelldir (Tienari o.fl. 2013).

Í breskri rannsókn kom í ljós að minni líkur voru á að tekin væru viðtöl við konur en karla í upphafi stjórnendaleitar, en möguleikar kvenna á því að hljóta stöðu reyndust samt sem áður síst verri en karla (Fernandez-Mateo & Fernandez 2016). Í rannsókninni var ekki könnuð ástæða þess að mun færri konur voru í pottinum og draga höfundar þá

ályktun að rót kynjahallans í æðstu fyrirtækjastöðum liggi því líklega mun neðar í skipu-
ritinu; fyrirstöður valdi því að konur komist síður í þær stöður sem leiða til möguleika á
æðstu stjórnendastöðum.

2.4 Stjórn fjölbreytileika; inngilding með arftakaáætlunum

Traustar vísbendingar finnast um það að fréttatilkynning um framgang innanbúðaraðila
í forstjórastöðu styrki ekki aðeins markaðsárangur fyrirtækja heldur einnig velgengni ein-
staklingsins sem tekur við stöðunni (Shen & Cannella 2002; Zhang 2008). Sé kröftunum
beint að því að þroska leiðtoga innan fyrirtækisins er hægt að koma upp alhliða ferli, arf-
takaáætlun, sem getur undirbúið jarðveginn fyrir framgang forstjóra innan úr fyrirtækinu
og þ.a.l. minnkað áhættuna sem fólgin er í forstjóraskiptum (Griffith o.fl. 2019; Gro-
ves 2007). Áhersla á leiðtogaþróun tryggir ekki fjölbreytni, en að mati Greer og Virick
(2008) er nauðsynlegt að horfa til fjölbreytileika í arftakaáætlunum. Æðstu stjórnendur
verða að taka ákvörðun um jöfnun kynjahlutfalla í leiðtogastöðum (Arnold & Loughlin
2019), frekar en að treysta á að konur berjist upp metordastigann af sjálfsdáðum. Frá-
farandi forstjóri getur haft mikil áhrif á þetta ferli og verið mikilvægur stuðnings- og
bandamaður konu sem tekur við forstjórahlutverkinu (Dwivedi o.fl. 2018).

Einnig er mikilvægt að huga að því hvernig arftakaáætlanir geta stuðlað að inngild-
ingu (e. inclusion). Inngilding felur í sér að starfsmaður skynjar að sérstaða hans og
framlag til fyrirtækisins er metið að verðleikum og hann hvattur til þátttöku án þess að
þrýst sé á um aðlögun að staðalmyndum meirihlutans (Mor Barak 2015). Því er mikil-
vægt að einblína ekki einungis á hlutfall karla og kvenna í hverri stöðu, heldur að taka
með í reikninginn annarrar kynslóðar kynjahalla (e. second generation gender bias) sem
kann að útiloka framlag kvenna (Ely o.fl. 2011). Annarrar kynslóðar kynjahalli er saman-
safn óræðra, ómeðvitaðra tilhneiginga eins og t.d. að álíta að karlar eða karlmannleg
hegðun henti betur fyrir áhrifastöður. Við ákvarðanatöku um framgang er tilhneiging
til að ofmeta hæfniþætti karla en vanmeta hæfniþætti kvenna (van den Brink o.fl. 2016).
Séu aðilar meðvitaðir um slíka tilhneingingu má fyrirbyggja hana og gefa öllum tækifæri,
óháð kyni, til að þroska leiðtogahæfileika sína.

Arftakaáætlanir geta tekið á kynjahallanum með því að gefa frama kvenna innan
fyrirtækja gaum og tryggja að konur og karlar fái jöfn tækifæri til að sinna áberandi og
hagnýtum verkefnum, sem geta veitt þeim aukinn aðgang að stjórninni sem velur for-
stjóra (Virick & Greer 2012). Fyrirtæki sem gera kynjunum jafn hátt undir höfði sjá
gildið í mismunandi hæfni sem karlar og konur hafa og gera þeim kleift að þroska og
efla hæfileika sína frekar en að reyna að steypa alla í sama mót (Ely o.fl. 2011; Mor Barak
2015). Tækifæri til þjálfunar, myndun sambanda og leiðsögn innan slíkra fyrirtækja eru
opin öllum og ýta undir inngildingu.

3. Aðferðir og gögn

Markmið rannsóknarinnar var að öðlast skilning á því hvers vegna engin kona gegnir
forstjórastöðu í skráðu félagi þrátt fyrir að konur séu 46,5% stjórnarmanna allra fé-
laganna. Í þessari viðtalsrannsókn var notast við eigindlega aðferðafræði til að fá inn-

sýn í upplifun viðmælenda af ráðningarferli forstjóra og eigin þátttöku í því. Aðferð grundaðrar kenningar var valin, en samkvæmt henni setja rannsakendur reynslu þátttakenda í forgrunn og leitast við að láta ekki stýrast af fyrirfram gefnum (og þar með oft ráðandi) hugmyndum um skipulagsheildir. Aðferðin er þannig vel til þess fallin að auka skilning á hvers kyns hindrunum eða útilokun sem geta átt sér stað innan skipulagsheilda (Holloway & Schwarz 2018).

Leitað var eftir þátttöku kvenna sem sátu í stjórnnum allra skráðra félaga á íslenskum hlutabréfamarkaði⁴ vorið 2020, samkvæmt tilgangsráttum þar einstaklingum sem hafa beina reynslu af fyrribærinu er boðið að taka þátt í rannsókninni (Holloway & Schwarz 2018, 511). Allar þær 22 konur sem leitað var til samþykktu að taka þátt og náðist því þátttaka frá stjórnarkonum allra fyrirtækja á markaði og frá meira en helmingi allra kvenna í stjórnnum skráðra félaga (nokkrar sitja í fleiri en einni stjórn). Meðalaldur þátttakenda var 52 ár, sú yngsta var 38 ára og sú elsta 69 ára. Þrettán höfðu lokið háskólanámi í viðskipta- eða hagfræði, sjö í lögfræði og tvær í verkfræði, auk þess höfðu margar lokið víðtækri viðbótarmenntun. Meðaltíminn sem konurnar höfðu setið í stjórnnum skráðra félaga var 4,5 ár. Allar höfðu setið í starfskjaranefnd og/eða endurskoðunarnefnd og höfðu langa reynslu af stjórnarsetu fyrir annars konar fyrirtæki, allt upp í þriggja áratuga reynslu.

Rannsakendur boðuðu þátttakendur til viðtals á samskiptaforritinu Microsoft Teams. Fyrir viðtölin fengu konurnar upplýsingar um tilgang rannsóknarinnar og undirrituðu staðfestingu um upplýst samþykki, nafnleynd og trúnaðaryfirlýsingu. Viðtölin tóku á milli 60 og 130 mínútur og voru hálf-opin, byggð á viðtalsramma með opnum spurningum og frekari eftirgrennslan eftir því sem viðtölin gáfu tilefni til. Sem dæmi var spurt: „Getur þú lýst ráðningarferlinu þegar ráðið er í stöðu forstjóra“ og „Getur þú lýst því hvernig ákvarðanir stjórnar eru teknar um hver verður fyrir valinu í starfið“ og „Hvað telur þú að standi í vegi fyrir því að kona sé ráðin þegar þið ráðið í stöðu forstjóra“. Viðtölin voru tekin upp og afrituð orðrétt. Til að tryggja nafnleynd þátttakenda er vitnað til orða þeirra með dulnefnum.

Greining gagnanna fór fram um leið og þeirra var aflað og einkennist af stöðugum samburði allt rannsóknarferlið. Viðtölin voru fyrst greind með opinni kóðun og dregin fram þau atriði sem komu ítrekað fram og eru lýsandi fyrir það sem segir í textanum. Markviss kóðun tók síðan við og leitað var að vísbendingum um tiltekið hugtak eða hugmynd í textanum sem styrkir og mótar mynd af meginþáttum niðurstaðna. Með stöðugum samburði og öxulkóðun voru svo þemu greind og flokkuð (Strauss & Corbin 1998).

4. Niðurstöður

Greiningin leiddi í ljós fjögur þemu, í tveimur flokkum. Undir flokknum „ráðningarferlið“ komu fram þemun „er ferlið faglegt?“ og „útilokandi fyrir konur“. Undir flokknum „ákvörðun“ komu fram þemun „stjórnarhættir“ og „arftakaáætlun“.

4.1 Ráðningarferlið

Viðmælendum var tíðrætt um að ráðningarferlið yrði að vera vandað og faglegt til þess að tryggja að besti kandiðatinn yrði fyrir valinu. Þemun „er ferlið faglegt?“ og „úti-

lokandi fyrir konur“, sem falla undir þennan flokk, lýsa áherslunni á mikilvægi faglegra vinnubragða og ferlum sem oft reynast gölluð og útilokandi. Lýsingar viðmælenda á ráðningarferlum voru keimlíkar á yfirborðinu, en við nánari skoðun reyndist upplifun þeirra margþætt. Langflestar voru sammála um að opið ferli væri faglegt og gæfi mestu möguleikana á fjölbreyttum hópi kandiata, en lýsingar þeirra á ákvörðunum stjórna um að auglýsa eða ekki leiddu í ljós ákveðna mótsögn og gáfu vísbendingar um að í ferlum sem á yfirborðinu virtust fagleg væri oft beitt aðferðum sem reyndust útilokandi fyrir konur. Þær upplifðu sjálfar ákveðna útilokun í ráðningarferlunum, að karlarnir hafi völdin, oft í krafti fjármagns, og að þær nái ekki að leiða fram þær breytingar sem þær kysu.

4.1.1 Er ferlið faglegt?

Viðmælendum varð tíðrætt um ferlið sjálft sem oftast var keimlíkt. Hverjir það væru sem tækju þátt í ferlinu, stjórn og ráðgjafar og eftir hverju leitað er þegar forstjórastaða losnar. Stjórn listar upp hvaða eiginleikum tilvonandi forstjóri þarf að búa yfir og verk-efnin framundan. Ósk lýsti þessu svona:

Það er sest yfir hvaða eiginleika viðkomandi þurfi að hafa og reynslu, ráðgjafarfyrtækið var okkur innan handar, leiddi processinn, svo kemur stjórn að því. Í seinna skiptið áttum við viðtal við ráðgjafa og það var metið að það þyrfti að vinna dálítið hratt og við fengum þá inn í stjórn og í starfskjaranefnd, og við vorum að fara yfir svona helstu aðila sem eru á markaði og út frá því er í rauninni ákveðið að velja [X] í fyrsta round. Ef að hann myndi ekki vilja stöðuna þá var búið að ákveða að fara alla leið með ráðningarskrifstofu.

Salvör nefndi að þegar væri verið að leita að forstjóra; „þá setjast aðilar niður, bæði stjórnarmenn og hluthafar og það voru stórir hluthafar þarna inni. Þá kemur fram listi af nöfnum sem fólk getur hugsað sér að skoða í þessu samhengi og þá endar það með því að kannski eitt nafn stendur upp úr“. Fram kom hjá viðmælendum að þær virðast, þrátt fyrir áherslu á fagleg vinnubrögð, stundum vera tilbúnar til að gefa ákveðinn afslátt af faglegra ferlinu ef hinn fullkomni kandiata býðst. Ósk lýsti hvaða eiginleika forstjóri þyrfti að hafa til þess að koma til greina:

Við þurftum aðila sem gat sameinað og sett saman hóp, hafði gott record meðal annars á markaðnum, sem að [X] hefur og svo tenginguna inn í geirann, hann tikkaði í öll boxin, stundum eru aðstæður þannig að það er ákveðið að hraða ferlinu, frekar en að fara í víðtækari leit.

Ósk gagnrýndi ekki beint þetta ferli sem hún tók sjálf þátt í, en talar óbeint líkt og margar hinna kvennanna sem gagnrýna ferlið; leitast við að halda ákveðinni fjarlægð, tala gjarnan í þolmynd og lýsa ákvörðunum t.d með orðalaginu „það er ákveðið“. Rán lýsti þátttöku sinni í ráðningarferli þannig að mjög hafi verið vandað til verka, ráðningarþjón-

usta höfð með í ráðum, unnin nákvæm lýsing á því að hverju verið var að leita, unnið með mörg nöfn, tekin viðtöl og persónuleikapróf. Það var henni mikilvægt að ferlið væri vandað, jafnvel þótt það væri einungis á yfirborðinu og hún hafi vitað að stjórnarformaðurinn væri búinn að ákveða hvern skyldi ráða:

Ég viðurkenni alveg að ég samþykkti að vera með í ferlinu vegna þess að ég vildi tryggja að þetta yrði faglegt. Formaðurinn vildi ráða ákveðinn aðila og þá hugsaði ég með mér að það væri allavega mikilvægt að ég myndi þá tryggja að það yrði gert mjög vel.

Þannig virtist hún tilbúin til að axla ábyrgðina á því að ferlið sem slíkt yrði faglegt, þótt niðurstaðan væri fyrirfram gefin.

Ekki fór á milli mála að konurnar höfðu glögga hugmynd um hvað *faglegt ferli* á að fela í sér. Lang flestar þeirra lýstu hins vegar reynslu af ferlum sem voru ekki nægjanlega fagleg. Rán lýsti sinni fyrstu reynslu af ráðningarferli sem svo:

Ég átti von á miklu faglegra ferli, faglegru umræðu og svoleiðis en þetta er svolítið svona íslenska leiðin. Þú vilt kunna vel við fólk, þú vilt helst þekkja það eða þekkja vel til þess áður en þú tekur svona ákvarðanir og þá eiga karlarnir meiri séns því að þeir eru oftast í meirihluta í stjórnunum og með reynslu sem að konurnar eru ekki með og þeir eru með tengsl við hina karlana.

Fleiri tóku undir vonbrigðin með skort á fagmennsku og voru lýsingar kvennanna jafnvel á þá leið að þær efuðust um að markmiðið væri að leita að besta kandiðatinum af heilindum. Reynsla Jódísar var á þá leið að tilboð til kvenna gæti stundum verið sýndarmennska; „einhverri manneskju boðið sem var náttúrulega vitað fyrirfram að var með einhverja samkeppnisklausu á sér sko“. Þannig fengi kona starfstilboðið vegna þess að engar líkur væru á því að hún tæki boðinu og að ferlið væri jafnvel nokkurs konar leikrit, þar sem búíð væri að ákveða fyrirfram hver fengi starfið.

Fram kemur í viðtölunum að konurnar hafi treyst því að ferlið yrði faglegra ef ráðningarstofa kæmi að málinu þar sem sérþekking sé mikilvægt innlegg í ferlið og greinilegt er að sumar stjórnir treysta á fagleg vinnubrögð ráðningarstofanna. Mjöll útskýrði: „Þau eiga að gera þessa vinnu fyrir okkur ... Þess vegna er ég að borga þessum aðilum háar fjárhæðir fyrir að gera þessa vinnu fyrir mig“. Konurnar álíta ráðningarstofuna geta verið ákveðið mótvægi við skekkjuna sem komið geti fram hjá stjórnarmeðlimum líkt og Eydís sagði: „það er oft þannig í fimm manna stjórn að maður þekkir mann, því er treyst á ráðgjafann, að hann sé að meta þetta faglega. Mér finnst þessir ráðgjafar oft hafa alveg töluverða vigt í þessu“.

Reynsla margra af aðkomu ráðningarstofa var hins vegar neikvæð. Viðmælendur lýstu vonbrigðum með samstarfið við ráðningarstofur og að þar mætti margt betur fara, til dæmis þegar útbúinn væri listi yfir mögulega eintaklinga. Mjöll lýsti því sem svo að

„Ráðningarfyrirtækin bera alveg svakalega mikla ábyrgð, þau ala á þessum þrönga potti sem alltaf er verið að skoða ... ef þeir fá frjálssar hendur varðandi headhunting, að nöfn kvenna bara einhvern veginn komast ekki upp á yfirborðið“. Jódís sá faglega ferlið sem einkonar yfirvarp þegar í raun var búið að ákveða hver yrði ráðinn:

Það var farið í „faglegt ferli“ með ráðningarstofu en ég er alveg með það á tæru að það var gert bara til þess að róa ákveðnar stjórnarkonur innanborðs, á endanum var karlinn valinn sem að ráðandi eignaraðilar vildu fá og þetta er náttúrulega alveg ofboðslega sorglegt. Þannig að það var náttúrulega bara augljóst að ráðningarfyrirtækið tók þátt í þessu leikriti.

Mjöll lýsti auk þess reynslu sinni þannig að hún upplifði ákveðna fordóma af hálfu ráðningarstofu: „Ég held að þarna leynist bara svolítið ... innbyggðir fordómar hreinlega gagnvart konum. Ég myndi segja að konum sé ekki hampað, engir plúsar veittir og þetta hefur svakaleg áhrif á ráðningarferlið oft og tíðum“. Máli sínu til stuðnings lýsti MJöll atviki sem hún varð vitni að í viðtali:

Ráðningarfulltrúinn ... sem mér fannst mjög biased í þessu ... kemur með mjög óheppilega og mjög svona mótandi upplýsingar bara einni mínútu áður en kvenstjórnandinn stígur inn [í viðtalið] þú veist, svolítið þínu truflandi staðreynd varðandi hana þannig að mér fannst þetta rosalega óviðeigandi.

4.1.2 Útilokandi fyrir konur

Viðmælendur lýstu göllum á ráðningarferlinu sem tilhneigingu til að útiloka konur. Að ferlið væri óformlegt og ófaglegt; byggt á kunningjatengslum og oftast væri starfið ekki auglýst, meira væri leitað bak við tjöldin. Það að auglýsa ekki, þýði að færri konur muni vera þátttakendur í ferlinu því eins og Eydís segir, þá eru þær ekki eins mikið að hafa samband og „gefa vink um að þær séu tilbúnar“. Líkt og fram kemur í lýsingu viðmælenda á faglegum ráðningarferlum, þá sýnir reynsla þeirra einnig að konum henti frekar að taka þátt ef ferlið er opið og formlegt. Alda lýsti því svo: „konur respektera meira svona formlegar leiðir. Þær sitja svolítið og bíða eftir auglýsingunni“. Að auglýsa ekki forstjórastöðu þýðir að meira er treyst á tengslanet stjórnarmanna og lista þeirra sem sinna stjórnendaleit. Eydís fannst nauðsynlegt að opna ferlið til þess að minnka líkurnar á að missa af hæfum einstaklingum: „Ef að þú ert með skráð félag, þá verður þú eiginlega að opna ferlið, helst bara með auglýsingu, jafnvel þótt að það sé ekkert mikið sem skili sér með auglýsingunni, þú veist aldrei alveg hvað kemur upp úr hattinum“.

Viðmælendur lýstu vonbrigðum með suma karla sem sitja með þeim í stjórn og lýstu því að þeir útiloki það sem þær lögðu til eins og Rán sagði „það skipti engu hvaða konu ég lagði til, viðbrögðin voru alltaf: Nei!“. Þá lýstu konurnar hörðum viðbrögðum við þeim fáu konum sem nefndar voru sem möguleg forstjóraefni eins og Eydís lýsti: „Það

var miklu frekar verið að benda á karla heldur en konur. Mér finnst meiri aggression oft gagnvart konunum heldur en körlunum“. Þá bentu nokkrir viðmælendur á að jafnvel væru aðilar sem sérhæfa sig í stjórnendaleit ekki að leggja fram nöfn kvenna, eins og Mjöll hafði reynt: „ég meina hann Y, hann hefur verið þekktur fyrir að vera aldrei með konur á listanum“.

Annað atriði sem kom fram í viðtölunum sem virtist útilokandi fyrir konur í ferlinu var að viðmælendum þóttu kröfurnar sem settar eru fram óraunhæfar og stangast stundum á, t.d. krafan um fyrri reynslu af forstjórastarfi. Gunnvör nefndi að erfitt gæti verið að uppfylla þá kröfu: „verður einskonar vítahringur því þetta eru frekar karlar sem eru forstjórar“. Jafnframt kom fram að oft er kröfum breytt, kröfurnar virðast frekar henta körlunum eða jafnvel að körlum er veittur afsláttur af kröfunum. Íðunn sagði: „númer eitt stendur að viðkomandi eigi að vera með forstjórareynslu og svo ferðu af stað og svo eru allt í einu komnir einhverjir gaurar, oftast sem hafa ekkert forstjórareynslu, en eru samt á endanum ráðnir“. Reynsla Jódísar var að svo virðist sem jákvæðu þættirnir séu dregnir fram í umræðunni um karla en frekar bent á hið neikvæða hjá konum: „Hann er ekki alltaf með besta CVið en hann á þetta skilið, það er alltaf eitthvað „en“ með konur“.

Þá kom fram að jafnvel þó konum í stjórnnum fari fjölgandi og þær væru í einhverjum tilvikum í meirihluta þá var það upplifun margra viðmælenda að völdin væru frekar í höndum karla. Jódísi fannst hún sjálf útilokuð frá ákvarðanatökunni: „Þetta stoppar á körlunum sem hafa völdin, þeir hafa meiri völd út af fjármagni. Þeir sem hafa völdin ætla ekki að sleppa þeim, þeir ætla að viðhalda samfélaginu sem er í raun karlasamfélagið“. Hún lýsti því þannig að ákvarðanatakan færi oft fram utan stjórnarherbergisins: „jafnvel þótt konur sitji í stjórninni, þá eru það karlarnir sem fara með völdin“.

Viðmælendur lýstu því að tengslanet karla væri meira útilokandi fyrir konur, jafnvel fyrir mjög hæfar konur, bæði í ákvarðanatökunni en líka fyrir þær sem sóttust eftir því að fá forstjórastöðu. Reynsla þeirra af samstöðu karla var þannig að þær álitu að það skipti í raun engu máli hversu hæfar og reynslumiklar konur væru orðnar, karlmaður yrði alltaf frekar fyrir valinu. Tinna orðaði þetta svo: „kunningjasamfélagið og vinasamfélagið hefur líka sitt að segja og strákararnir eru ógeðslega öflugir í því. Margar konur eru orðnar alveg svakalega hæfar og geta rúllað svona upp, en eru ekki að komast að borðinu og það sanna þessar tvær ráðningar síðustu sko“. Viðmælendur lýstu því að karlar væru líklegri til að fara fyrir fé og að fjármagnið og tengslanetið geri þeim kleift að styðja og gæta hagsmuna hvers annars.

Viðmælendur samsama sig konum sem eru útilokaðar í ráðningarferlinu og lýsa líka eigin reynslu af útilokun. Þessi reynsla dregur fram hvernig vítahringur getur skapast í gölluðu ferli sem er lokað og útilokandi fyrir konur. Rán lýsir því hvernig útilokunin getur dregið þróttinn úr konum:

Það er ferlið eða það er fólkið sem er að ráða og svo er það konan.
Það er eitthvað í þessu ferli sem hentar konum síður, gerir það að verkum að flestar konur draga enn meira úr sér en þær hefðu annars

gert og ég hef alveg upplifað þetta sjálf. Þegar maður er inn í svona ferli og finnur að maður kemur raunverulega ekki til greina þá minnk-
ar krafturinn í manni og reynir ekki eins mikið af því að af hverju ætti
maður að gera það? Þetta er ekki að fara að gerast.

4.2 Ákvörðun

Undir þessum flokki koma fram tvö þemu „stjórnarhættir“ og „arftakaáætlun“ sem snúa
að því sem konunum finnst stjórnirnar þurfi að breyta til að bæta ráðningarferlið og
gera það opnara, formlegra og faglegra. Þær lýsa reynslu sinni af því að stjórnir skráðra
félaga séu of ragar til breytinga og þess vegna verði alltaf sams konar kandídatar fyrir
valinu. Stjórnir þurfi að bæta stjórnarhætti og taka ákvörðun um að breyta ráðningar-
ferlinu. Ein mikilvæg ákvörðun sé að líta á ráðningarferlið sem verkefni er vinna þurfi
stöðugt að, ekki bara bregðast við þegar forstjóri lætur af störfum.

4.2.1 Stjórnarhættir og ábyrgð stjórnna

Það kemur skýrt fram að stjórnir leiði ráðningarferlin, en í mörgum tilfellum í nánú sam-
starfi við ráðningaskrifstofur. Oft er það hluti stjórnar sem myndar nefnd en í flestum
tilvikum er það stjórnarformaðurinn sem leiðir ferlið og þarf að ræða við hluthafa. Drífa
nefndi „þeir hafa auðvitað meira vægi sem fara fyrir fé“. Þá talaði hún um að „ef kona
er stjórnarformaður, þá þarf hún náttúrulega að passa sig á því að vera tilbúin að ræða
við ákveðna hluthafa sem eru kannski skoðanamyndandi, þeir þurfa ekki endilega að
vera stærstir“. Þá nefndi Drífa að til þess að fjölga konum í stjórnendastöðum í skráðum
félögum að „það er alveg hægt að setja kröfur, stjórnendateymið uppfylli ákveðin svona
skilyrði um svona dreifingu einhvern veginn“. Fjárfestar og hluthafar virðast að mati
viðmælenda hafa mikil áhrif og Drífa vildi að þetta væri sett í leiðbeiningar um góða
stjórnarhætti „ef fjárfestar telja að þetta sé mikilvægt, sem ég eiginlega vona, þá verði
þetta bara partur af svona reporting guidelines þar um“.

Allar konurnar voru sammála um það að meira kynjajafnvægi þyrfti í stjórnenda-
stöður í íslensku atvinnulífi. Þær ræddu nauðsyn þess að stjórnir félaga taki ákvörðun
um kynjajafnrétti, en upplifðu jafnframt að skortur á hugrekki héldi aftur af stjórnar-
mönnum, eins og Hekla sagði:

Það þarf meira hugrekki til að segja, heyrðu mér líst rosalega vel á
þessa. Hún hefur þessa menntun og reynslu og þessa framtíðarsýn
sem við viljum þú veist en hún hefur ekki verið forstjóri áður ... Ef
þú hleypir aldrei konum inn í það mengi þá náttúrulega breytist það
aldrei.

Jafnframt bentu þær á að þetta væri verkefni allrar stjórnarinnar. Urður sagði: „þetta er
stjórn sem er að ráða, þá ... þarf náttúrulega hópurinn í heild sinni að hafa meira hug-
rekki, það er ekki nóg að einn einstaklingur sé að berjast fyrir ráðningu á konu“. Þeim
fannst ekki nægja að einungis konur væru að berjast fyrir kynjajafnrétti í stjórnnum félaga,

Það þyrftu allir að leggjast á árarnar. Petra orðaði það sem svo að ábyrgðin væri lögð á konurnar, sem oft eru í minnihluta í stjórn: „að það sé svolítið þeirra verkefni að vinna í því í staðinn fyrir að það sé verkefni allrar stjórnarinnar, skilurðu. Af því að mér finnst það fría svo karlmennina undan þessari ábyrgð“.

Það kom skýrt fram að konurnar upplifðu að nauðsynlegt væri að stjórnir í heild öxluðu ábyrgð á því að tryggja jafnrétti og fjölbreytileika. Þær voru meðvitaðar um að þetta gæti verið stór ákvörðun, sem stjórnarmeðlimir gætu upplifað sem nokkra áhættu, en þær kölluðu eftir hugrekki stjórnna til að taka þessa ákvörðun. Jódís kvað fast að orði: „Þetta breytist ekki fyrr en stjórn ákveður, við ætlum að finna konuna sem passar í þetta starf“. Ítrekað kom fram að viðmælendum fannst ýmislegt athugasvert við vinnubrögðin í ráðningarferlunum. Þær töldu þó ekki að um beina mismunun væri að ræða, heldur að farin væri auðvelda leiðin, þ.e. að stjórnir veldu alltaf sömu týpuna og veigruðu sér við að gefa konu möguleika á að takast á við verkefnið.

4.2.2 Arftakaáætlun

Viðmælendur bentu á að hafi stjórnin tekið ákvörðun um að jafna kynjahlutfallið, þá þurfi að horfa heildstætt á skipulagið og þá sérstaklega kynjasamsetningu framkvæmdastjórnar, bæði vegna þess að forstjóri og framkvæmdastjórn vinna náið saman og vegna þess að staða í framkvæmdastjórn væri leiðin inn í forstjórastöður. Alltof oft væri framkvæmdastjórnarlagið að mestu eða öllu leyti skipað körlum og að það gæti komið í veg fyrir að kona væri ráðin forstjóri. Petra benti á að ekki hefði verið fýsilegt að ráða konu sem forstjóra félags þar sem framkvæmdastjórnin var:

Sjö karlar, allir á svipuðum aldri, allir með svipaða menntun og kannski svona svipaða sýn. Þá fannst mér ágætt að fá einhvern inn sem maður veit að þeir munu ekkert vaða yfir. Ég er ekki að segja að þeir myndu fara að vaða yfir einhverja konu en það hefðu verið pottþétt meiri átök.

Svipað kom fram í máli Ránar sem lýsti aðstæðum þar sem ekki væri verjandi að ráða konu: „ef það eru bara karlar í framkvæmdastjórn og svo er ráðin kona yfir þá sem hefur enga reynslu af fyrirtækinu“.

Það kom skýrt fram að leiðin í forstjórastöðu liggur oftast í gegnum framkvæmdastjórnarstöður, eins og Eydís sagði: „þarna ertu náttúrulega kannski að ala svolítið upp forstjórnara“. Ef viljinn væri fyrir hendi að hafa kandiðata af báðum kynjum tilbúna í forstjórastöðuna þá nefndu nokkrir viðmælenda arftakaáætlun sem mögulega leið til þess að fjölga konum, sérstaklega í framkvæmdastjórn félaga, þótt fá fyrirtæki væru að vinna eftir slíkri hugmyndafræði hér á landi. Iðunn benti á mikilvægi arftakaáætlana innan fyrirtækja og sagði:

Mér finnst arftakaáætlun alveg ótrúlega vanmetið tæki inn í stjórnunum, ég held að það sé öflugasta tæki sem til er til þess að nota og stuðn-

ingur við konur ... þú sérð allt í einu allskonar hluti sem þú varst ekki meðvitund um svona sitjandi þarna einhvers staðar efst í þýramídanum og þarna er alveg gríðarlega mikilvægt tæki fyrir konur.

Iðunn lagði áherslu á að samkvæmt aðferðafræði arftakaáætlana eru alltaf skilgreind bæði karl og kona sem mögulegir arftakar í hverja stöðu og „það getur vel verið að konan sé ekki eins tilbúin og maðurinn en þá skaltu líka bara finna út hvernig þú ætlar að gera hana eins tilbúna, það er þá bara verkefni“. Iðunn lýsti því að með arftakaáætlun er mannauðurinn stöðugt metinn og þarfir einstaklinganna á þjálfun dregnar fram og brugðist við þeim.

Alda benti á að æskilegt væri að stjórnin sinni þessu verkefni reglulega: „einu sinni á ári ræðum við, hvernig mun næsti forstjóri líta út? Er hann einhver sem að er inni í húsinu? Erum við að þroska einhvern í það, eða erum við með einhverja hugmyndir um týpur?“. Alda lýsti því að það væri alveg mögulegt að hafa utanaðkomandi nöfn í áætluninni, það þyrftu ekki bara að vera núverandi starfsmenn, heldur einstaklingar sem mögulega gætu tekið við síðar: „fólk sem er á radarnum“. Alda benti auk þess á mikilvægi arftakaáætlunar, ekki bara til að jafna stöðuna, heldur einnig til þess að fyrirtækið sé viðbúið því að takast á við skyndilegt brotthvarf forstjóra: „til þess að það komi ekki upp þessar íslensku krísur út af einhverju. Að þá sé bara sett sú skylda á stjórn að búa til arftakaáætlun og að í þessari arftakaáætlun sé horft til kynjajafnvægis“.

5. Umræða

Niðurstöðurnar eru mikilvægt framlag sem dregur fram reynslu kvenna sem sitja í stjórn- um allra skráðra félaga á Íslandi og tekið hafa þátt í ráðningum forstjóra. Upplifun við- mælenda er að ráðningarferlin séu of lokuð, ógagnsæ og óformleg; í raun útilokandi fyrir konur. Þær kalla stjórnir sem heild til ábyrgðar og telja nauðsyn á faglegru vinnubrögðum við ráðningar, bættum stjórnarháttum og meiri áherslu á að vinna stöðugt að þjálfun og framgangi bæði kvenna og karla innan félaganna, til dæmis með arftakaáætlunum.

Viðmælendum var mjög umhugað um að ráðningarferlið sé opið, faglegt og vandað til að tryggja að hæfasti einstaklingurinn verði fyrir valinu sem er í takt við ábendingar áhrifakvenna í rannsókn Ástu Dísar Óladóttur o.fl. (2019). Athyglisverð togstreita kemur hins vegar fram í lýsingum þeirra. Þegar þær lýsa þeim forstjóraráðningum sem þær hafa sjálfar tekið þátt í þá draga þær flestar fyrst upp mynd af hefðbundnu ferli þar sem vand- að er til verka, leitað til fagaðila og vel ígrundaðar ákvarðanir teknar um val umsækjanda í samræmi við ábendingar fræðanna (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson & Berglind Möller 2014; Holm 2010). Hins vegar, þegar talið síðar berst að því hvers vegna kynjahlutfallið í áhrifastöðum er svo bjagað, þá draga þær upp mun dekkri mynd af ráðningarferli sem er útilokandi fyrir konur; karlar taka flestar ákvarðanir, aðgengi kvenna að ráðningarferlinu er takmarkað og þær eru frekar dæmdar úr leik eftir að ferlið er hafid. Þessar niðurstöður styðja fyrri niðurstöður um að leitar- og ráðningarferlin séu útilokandi fyrir ákvedna hópa (Panteia 2015) en fyrri rannsóknir hafa ekki, svo vitað sé, varpað svo skýru ljósi á í hverju útilokun kvenna í ráðningarferlinu felst.

Enn fremur benda niðurstöðurnar til þess að konur sem náð hafa þeim árangri að sitja í stjórnnum skráðra félaga geti samt upplifað sig vanmáttugar til að ná í gegn þeim breytingum sem þær telja nauðsynlegar. Þær eru meðvitadar um þá ábyrgð sem lögð hefur verið á herðar þeim, að leiðrétta kynjahallann í áhrifastöðum félaganna (Ásta Dís Óladóttir o.fl. 2019), og þó margar þeirra sitji í nokkrum stjórnnum og myndu því flokkast sem áhrifamiklar samkvæmt skilgreiningu Cook og Glass (2015) hefur þeim ekki tekist að hafa þau áhrif að ráða konur í forstjórastöður. Helstu ástæðuna telja þær vera að ráðningarferlið útiloki konur, karlarnir sem sitja með þeim í stjórnnum séu ekki tilbúnir til að gefa konum möguleika og ákvarðanir um ráðningar séu ræddar utan stjórnarfundar þar sem tengslanet karla gegnir stóru hlutverki. Þrátt fyrir að nokkrum viðmælenda hafi verið falið að stýra ráðningarferlum og tryggja fagleg vinnubrögð, upplifa þær það jafnvel sem nokkurs konar yfirvarp sem svo er notað til að réttlæta ráðningu karla frekar en kvenna. Þær benda einnig á að karlarnir séu leystir undan ábyrgð á því að leiðrétta kynjahallann, þó það séu í raun þeir sem taki ákvarðanirnar, oft utan stjórnarherbergisins. Þetta styður niðurstöður Ástu Dísar Óladóttur o.fl. (2019) sem sýndu að áhrifakonur í íslensku viðskiptalífi töldu karlaklíku standa í vegi fyrir framgangi kvenna.

Viðmælendur bentu á stóra galla á ráðningarferlum, jafnvel þótt leitad sé til fagaðila. Lokuð ferli, þar sem stuðst er við nafnalista frá stjórnarmeðlimum og ráðningafyrirtækjum voru gagnrýnd fyrir það hversu fáar konur voru að jafnaði nefndar. Það kom fram í máli viðmælenda að þær hafi þurft að ganga hart eftir því að ráðgjafar legðu fram lista þar sem jafnvægi væri milli karla og kvenna sem er í samræmi við niðurstöður Meriläinen o.fl. (2015) og Tienari o.fl. (2013). Viðmælendur bentu á að með þessu væru ráðningafyrirtækin og þeir sem sinna stjórnendaleit ekki að standa sig í því að veita umbedna þjónustu. Þeim þóttu ráðgjafarnir jafnvel hafa óeðlileg áhrif á niðurstöðu um ráðningu, sem rímar við ábendingar Faulconbridge o.fl. (2009) um að huga þurfi að áhrifum þeirra sem veita ráðgjafaþjónustu í stjórnendaleit og að fyrirtæki sem leiti að ákveðnum einstaklingum og auglýsi ekki lausar stöður geti með því útilokað verðuga einstaklinga frá því að sækja um starfið.

Skilgreiningar á þeim kröfum sem kandídatar í forstjórastöður þurfa að uppfylla fundust viðmælendum einnig útilokandi fyrir konur líkt og komið hefur fram í fyrri rannsóknum (Tienari o.fl. 2013; van den Brink o.fl. 2016). Viðmælendur benda á að þetta eru fáar stöður og þar sem ein af lykilkröfunum er gjarnan að kandídat þurfi að hafa forstjórareynslu þá séu nöfn kvenna oftast slegin út af borðinu. Þær taka undir að konur hafi oft minni reynslu og hafi ekki stýrt jafn stórum fyrirtækjum og þess vegna sé oftast einhver karlmaður talinn hæfari en þær. En þær benda einnig á að þessi skilgreining nauðsynlegrar reynslu geti verið takmarkandi sem samkvæmt Mor Barak (2015) ber vott um ákveðna þröngsýni og skort á inngildingu. Þetta er í takt við niðurstöður Donatiello o.fl. (2018) um að þeir sem sjá um ráðningar forstjóra álitu að einungis örfáir hafi þá hæfileika sem þarf. Sem aftur eykur líkurnar á einsleitni og að karlar verði fyrir valinu, þar sem körlum er frekar veittur afsláttur af kröfum, t.d. um forstjórareynslu (Holgersson 2013; Holgersson o.fl. 2016) sem einnig kom fram í þessari rannsókn. Þessar niðurstöður endurspeglar gildi formlegra ráðningarferla til að tryggja gæði ráðninga (Karam

o.fl. 2020) og eru í takt við ábendingar Chamorro-Premuzic (2013) um að útilokandi ferli geti leitt af sér að vanhæfur einstaklingur verði valinn í forstjórastöðu.

Þá kalla viðmælendur eftir kerfislægum breytingum sem fela í sér bættu stjórnarhætti og að líta beri á ráðningarferlið í víðara samhengi. Reynsla þeirra af þátttöku í ráðningaferlinu hefur gert þeim ljóst að ekki er hægt að leggja ábyrgðina á leiðréttingu kynjahallans eingöngu á konur, sem rímar við niðurstöður Bertrand o.fl. (2019) frá Noregi. Líkt og fram kom hjá Arnold og Loughlin (2019) telja þær að stjórnendur og stjórnir fyrirtækja verði að taka ákvörðun um að taka á vandanum og uppræta kynjahalla. Viðmælendur áréttu að fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum sé hluti af góðum stjórnarháttum og leggja áherslu á að stjórnirnar þurfi að hafa bæði hugrekki og vilja til að gefa konum tækifæri því ekki sé ásættanlegt að karlar verði alltaf fyrir valinu vegna þess að stjórnir áliti það of áhættusamt að velja konu. Þær bentu á að ef um reynsluleysi kvenna er að ræða, sé hægt að ráða bót á því innan félaganna sjálfra ef viljinn er fyrir hendi.

Viðmælendur álíta að skortur á konum í efsta stjórnendalaginu eigi rætur neðar í skipuritinu og nefndu þær arftakaáætlun sérstaklega sem mögulega aðferð til að fjölga konum í áhrifastöðum innan fyrirtækja. Með arftakaáætlun má samþætta kynsjónarmið stjórnendabjálfun, sem samræmist ábendingum Ely o.fl. (2011), og stilla bæði karli og konu upp sem mögulegum kandidát fyrir næstu stöðu líkt og Virick og Greer (2012) benda á. Ef konan er ekki tilbúin þá sé það verkefni stjórnenda að gera hana tilbúna og með þessu öðlist konur reynslu.

Viðmælendur bentu auk þess á að ráðningar færu oft fram undir miklum þrýstingi um að bregðast hratt við, sem þá þýddi að ferlið væri óvandaðra. Þær voru meðvitaðar um að fyrirtæki sem innleitt hafa arftakaáætlanir og leiðtogaþróun lenda síður í slíkum aðstæðum og eru betur í stakk búin til að bregðast við óvæntum breytingum sem útheimta að finna þarf nýjan forstjóra eins og fyrri rannsóknir hafa sýnt (Groves 2007; Shen & Cannella 2002; Zhang 2008). Með virkri áætlun getur sitjandi forstjóri undirbúið jarðveginn þannig að félagið og arftaki hans geti sem best tekist á við nýtt hlutverk (Dwivedi o.fl. 2018) og minnkað áhættuna sem fylgir forstjóraskiptum (Burchard o.fl. 2020; Griffith o.fl. 2019). Niðurstöðurnar sýna að viðmælendur eru sannfærðar um að nægt framboð sé af hæfileikaríkum konum og að með því að innleiða aðferðafræði arftaka-stjórnunar sem leggur áherslu á fjölbreytileika og inngildinguna þá geti hagur bæði kvenna og fyrirtækja vænkast.

Sé litið yfir stöðuna hjá skráðum félögum þá er staðan þannig að karlar fara með völdin; þeir eru forstjórar í öllum félögum og stjórnarformenn 18 félaga af 19, konur eru varaformenn í 10 félögum. Þar sem konur eru varaformenn stjórna en karlar stjórnarformenn hefur verið skipt um forstjóra á s.l. þremur árum og allt karlar sem hafa verið ráðnir, þrátt fyrir að fyrirtækin séu í afar mismunandi atvinnugreinum, s.s. smásölu, tækni, fjarskiptum og flugrekstri. Viðmælendur bentu einnig á að hluthafar séu áhrifamiklir og skoðanamyndandi þegar kemur að tilnefningum aðila í forstjórastöður og hið sama á einnig við um ráðningarfyrirtækin og þá aðila sem sinna stjórnendaleit, að áhrif þeirra væru mjög mikil.

Niðurstöður okkar benda til að lykilatriði sé að yfirstjórn, og þá sérstaklega karlar,

hafi viljann til að opna dyrnar fyrir fjölbreyttari forstjóraefnum og sé tilbúin til að taka þau skref sem þarf til að koma í veg fyrir útilokun kvenna í ferlinu. Viðmælendur bentu á nokkrar leiðir en auk þess er leiðbeiningum um góða stjórnarhætti ætlað að skýra hlutverk og ábyrgð stjórnenda og þær eiga að nýtast sem verkfæri stjórna og stjórnenda til að mæta þeirri ábyrgð sem á þeim hvílir, t.a.m. að ráða forstjóra (Viðskiptaráð 2021). Í nýjum leiðbeiningum um stjórnarhætti, sem taka gildi í júlí 2021, felast ný og mikilvæg tækifæri þar sem því er í fyrsta sinn beint til stjórna félaga að setja sér stefnu um fjölbreytileika æstu stjórnenda. Virk innleiðing slíkrar stefnu getur aukið líkurnar á því að félag búi yfir fjölbreyttri þekkingu, reynslu og innsýn sem er nauðsynleg fyrir farsæla framtíðarþróun félagsins.

6. Lokaorð

Rannsóknin byggir á viðtölum við helming kvenna sem sitja í stjórnnum allra skráðra félaga á Íslandi, 22 talsins. Markmiðið er að varpa ljósi á upplifun viðmælenda en ekki að alhæfa um upplifun annarra kvenna í stjórnnum né annara stjórnarmanna. Sú innsýn sem upplifun þessara 22 kvenna veitir í ráðningarferli forstjóra þessara þjóðhagslega mikilvægu fyrirtækja er mikilvægt framlag sem varpar nýju ljósi á hvernig þær upplifa að ráðningarferlið viðhaldi kynjahalla og hvernig þær sjá fyrir sér að með opnu og formlegra ferli megi draga úr kynjahallanum. Niðurstöðurnar veita innsýn í hvernig arftaka-áætlun og bætt ráðningaferli forstjóra skráðra félaga getur unnið gegn útilokun kvenna. Þá benda niðurstöður á mögulegar leiðir til að auka fjölbreytileika við ráðningu forstjóra og þar nýtast nýjar leiðbeiningar um góða stjórnarhætti þjóðhagslega mikilvægra félaga. Brynt er að auka enn þekkingu á sviðinu og skoða með frekari rannsóknum hvað það er sem hindrar konur í að ná lengra og hvernig má styðja við konur til æstu metorða. Þá þarf að skoða frekar hvaða leiðir eru færar til þess að draga úr kynjahallanum í stjórnunarstöðum.

Aftanmálgreinar

- 1 Hér og annars staðar þegar talað er um framkvæmdastjóra/forstjóra er átt við ædsta stjórnanda sem ráðinn er af stjórn, en ekki framkvæmdastjóra deilda eða sviða. Misjafnt er eftir tegundum og stærð fyrirtækja hvort hugtakið er notað.
- 2 Ekki liggja fyrir gögn um stöðu fólks af öðrum kynjum í íslensku viðskiptalífi og er því einungis fjallað um konur og karla.
- 3 Leiðbeiningum um góða stjórnarhætti er beint sérstaklega að fyrirtækjum sem falla undir hugtakið eining tengd almannahagsmunum. Vegna breytinga á lögum um endurskoðendur nr. 79/2008 og lögum um ársreikninga nr. 3/2006 nær hugtakið nú til fleiri fyrirtækja en áður.
- 4 Vorið 2020 voru 20 félög skráð í Kauphöll á Íslandi. Eitt hefur verið afskráð og eru þau því 19 í mars 2021.

Heimildir

- Ammerman, C. og Groysberg, B. (2021). „How to close the gender gap“, *Harvard Business Review* May-June 2021. Sótt af <https://hbr.org/2021/05/how-to-close-the-gender-gap>
- Arnold, K.A. og Loughlin, C. (2019). „Continuing the Conversation: Questioning the Who, What, and When of Leaning in“, *Academy of Management Perspectives* 33(1), 94-109.
- Ásta Dís Óladóttir, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þóra H. Christiansen (2019). „Er skortur á framboði eða er engin eftirspurn eftir konum í æðstu stjórnunarstöður?“, *Stjórnmál & stjórnsýsla* 15(2), 205-228.
- 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.
- Balsmeier, B., Buchwald, A. og Zimmermann, S. (2013). „The Influence of Top Management Corporate Networks on CEO Succession“, *Review of Managerial Science* 7(3), 191-221.
- 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.
- van den Brink, M., Holgersson, C., Linghag, S. og Deć, S. (2016). „Inflating and Down Playing Strengths and Weaknesses—Practicing Gender in the Evaluation of Potential Managers and Partners“, *Scandinavian Journal of Management* 32(1), 20-32.
- Burchard, C.H., Proelss, J., Schäffer, U. og Schweizer, D. (2020). „Bad News for Announcers, Good News for Rivals: Are Rivals Fully Seizing Transition-Period Opportunities Following Announcers' Top Management Turnovers?“, *Strategic Management Journal* 24(3), 579-607.
- Chamorro-Premuzic, T. (2013). „Why Do so Many Incompetent Men Become Leaders“, *Harvard Business Review*, 22. ágúst.
- Charan, R. (2005). „Ending the CEO succession crisis“, *Harvard Business Review*, febrúar.
- Cook A. og Glass, C. (2015). „Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs“, *Social Science Research* 53(september), 137-147.
- Creditinfo (2021). *Hlutdeild kvenna í íslensku atvinnulífi*. Reykjavík: Creditinfo.
- Donatiello, N.E., Larcker, D.F. og Tayan, B. (2018). „CEO Talent: A Dime a Dozen, or Worth its Weight in Gold?“, *European Financial Management* 24(3), 301-308.
- Dwivedi, P., Joshi, A. og Misangyi, V.F. (2018). „Gender-Inclusive Gatekeeping: How (mostly male) Predecessors Influence the Success of Female CEOs“, *Academy of Management Journal* 61(2), 379-404.
- Einarsdóttir, Þ. J. (2020). „All that glitters is not gold: Shrinking and bending gender equality in rankings and nation branding“, *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 28(2), 140-152.
- Ellersgaard, C.H., Larsen, A.G. og Munk, M.D. (2013). „A Very Economic Elite: The Case of the Danish Top CEOs“, *Sociology* 47(6), 1051-1071.
- Ellis, M. og Eastman, M.T. (2018). *Women on Boards. Progress report 2018*. Sótt af <https://www.msci.com/documents/10199/36ef83ab-ed68-c1c1-58fe-86a3eab673b8>
- Elsaid, E. og Ursel, N.D. (2011). „CEO Succession, Gender and Risk Taking“, *Gender in Management: An International Journal* 26(7), 499-512.
- 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(3), 474-493.
- European Institute for Gender Equality (2019). *Gender Statistics Database*. Sótt af: <https://eige.europa.eu/>
- Eurostat (2020). „Only 1 Manager out of 3 in the EU is a Woman ... even less in senior management positions“, 6. mars. Sótt af: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474926/3-06032020-AP-EN.pdf/763901be-81b7-ccd6-534e-8a2b83e82934>

- Faculty of Arts and Sciences at Harvard Business School (2021). *Recruiting for Diversity*. Sótt af: https://hr.fas.harvard.edu/files/fas-hr/files/recruiting_for_diversity_9.17.13_0.pdf
- Faulconbridge, J.R., Beaverstock, J.V., Hall, S. og Hewitson, A. (2009). „The ‘War for Talent’: The Gatekeeper Role of Executive Search Firms in Elite Labour Markets“, *Geoforum* 40, 800–808.
- Fernandez-Mateo, I. og Fernandez, R.M. (2016). „Bending the Pipeline? Executive Search and Gender Inequality in Hiring for Top Management Jobs“, *Management Science* 62(12), 3636–3655.
- GEMMAQ (e.d.). „Gender Lens For Global Markets.“ Sótt af: <https://www.gemmaqratings.com/>
- Griffith, J.A., Baur, J.E. og Buckley, M.R. (2019). „Creating Comprehensive Leadership Pipelines: Applying the Real Options Approach to Organizational Leadership Development“, *Human Resource Management Review* 29(3), 305–315.
- Greer, C.R. og Virick, M. (2008). „Diverse Succession Planning: Lessons From the Industry Leaders“, *Human Resource Management* 47(2), 351–367.
- Groves, K.S. (2007). „Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices“, *Journal of Management Development* 26(3), 239–260.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir (2015). *Konur og karlar í forystu á Íslandi*. Reykjavík: Jafnréttisstofa.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir (2012). „Kynjakhvatar og mögulegar hindranir á leið kvenna til æðstu stjórnunar“, *Íslenska Þjóðfélagið* 3, 57–76.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Berglind Möller (2014). „Samunburður á ráðningarferli við embættisveitingar á Íslandi fyrir og eftir efnahagshrunið“, *Stjórnmál & stjórnsýsla* 10(2), 247–270.
- Hagstofa Íslands (e.d.). „Labour Market“. Sótt af: <https://statice.is/statistics/society/labour-market/>
- Hagstofa Íslands (2021). „Atvinnuþátttaka aldrei minni“. Sótt af: <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/vinumarkadur/vinumarkadurinn-a-4-arsfordungi-2020/>
- Holgersson, C. (2013). „Recruiting Managing Directors: Doing Homosexuality“, *Gender, Work & Organization* 20(4), 454–466.
- Holgersson, C., Tienari, J., Meriläinen, S. og Bendl, R. (2016). „Executive Search as Ethnosociality: A Cross-Cultural Comparison“, *International Journal of Cross Cultural Management* 16(2), 153–169.
- Holloway, E.L. og Schwartz, H.L. (2016). „Drawing From the Margins: Grounded Theory Research Design and EDI Studies“, í L.A.E. Booysen, R. Bendl og J.K. Pringle (ritstj.), *Handbook of Research Methods on Diversity Management, Equality and Inclusion at Work* (bls. 497–528). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Holm, A (2010). „The Effect of E-recruitment On the Recruitment Process: Evidence from Case Studies of Three Danish MNCs“, í Strohmeier, S. og Diederichsen, A. (ritstj.), *Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research, Proceedings of the Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management* (570), 91–111.
- Huang, J., Krivkovich, A., Starikova, I., Yee, L. og Zanoschi D. (2019). *Women in the Workplace 2019*. Sótt af <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202019/Women-in-the-workplace-2019.pdf>
- Juliusdóttir, O. (2019). *Time, Love and Organisational Culture: Gender Disparity in Business Leadership in Iceland* (Doctoral Dissertation). University of Iceland, Reykjavík.
- Karam, S., Nagahi, M., Dayarathna, V.L., Maa, J., Jaradat, R. og Hamilton, M. (2020). „Integrating systems thinking skills with multi-criteria decision-making technology to recruit employee candidates“, *Expert Systems with Applications* 160, 113585.
- Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir (2015). *Staða kvenna og karla á íslenskum vinnumarkaði*. Sótt af https://www.stjornarradid.is/media/velferdarraduneyti-media/media/rit-og-skysrslur-2015/Stada_karla_og_kvanna_29052015.pdf
- Kirsch, A. (2018). „The gender composition of corporate boards: A review and research agenda“, *The Leadership Quarterly* 29(2), 346–364.
- Laufey Axelsdóttir (2019). *Gendered power relations in top management career progression, gender quotas, and gender-*

- balanced family responsibility* (doktorsritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Lög um hlutafélög nr. 2/1995, með síðari breytingum nr. 13/2010.
- Meriläinen, S., Tienari, J. og Valtonen, A. (2015). „Headhunters and the ‘Ideal’ Executive Body“, *Organization* 22(1), 3-22.
- Mor Barak, M.E. (2015). „Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion?“, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 39(2), 83-88.
- Noe, R. (2020). *Employee Training & Development* (8. útgáfa). McGraw Hill.
- OECD.Stat. (2021). „Share of Female Managers 2021“, Sótt af: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753#>
- Panteia (2015). *Discriminatie in de Wervings- En Selectiefase: Resultaten van ‘Virtuele’ Praktijktests*. Zoetermeer: Panteia.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. og Peters, K. (2016). „Getting on Top of the Glass Cliff: Reviewing a Decade of Evidence, Explanations, and Impact“, *The Leadership Quarterly* 27(3), 446-455.
- Shen, W. og Cannella, A.A. Jr. (2002). „Will Successor Planning Increase Shareholder Wealth? Evidence From Investor Reactions to Relay CEO Successions?“, *Strategic Management Journal* 24, 191-198.
- 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.
- Strauss, A. og Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2. útg.). London: Sage.
- 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.
- Tonge, J. (2008). „Barriers to Networking for Women in a UK Professional Service“, *Gender in Management* 23(7), 484-505.
- Viðskiptaráð, Kauphöll Íslands og Samtök atvinnulífsins (2021). *Leiðbeiningar – Stjórnarhattir fyrirtækja*, (6. útg.). Sótt af: <https://leidbeiningar.is/leidbeiningar/>
- Virick, M., og Greer, C. R. (2012). „Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future“, *Human Resource Management* 51(4), 575-600.
- World Economic Forum. (2021). „The global gender gap report“. Sótt af: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- Zajac, E. og Westphal, J. (1996). „Who Shall Succeed? How CEO/Board Preferences affect the Choice of New CEOs“, *Academy of Management Journal* 39, 64-90.
- Zhang, Y. (2008). „Information Asymmetry and the Dismissal of Newly Appointed CEOs: An Empirical Investigation“, *Strategic Management Journal* 29, 859-872.
- Þorgerður Einarsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Margrét Sigrún Sigurðardóttir og Magnús Torfason (2020). „Networks, Homogeneity and Gender in Icelandic Business Elites“, *Scandinavian Journal of Management* 36(1), 101091.
- Þorgerður J. Einarsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Valdimarsdóttir (2019). „Structural Hindrances or Less Driven Women? Managers’ Views on Corporate Quotas“, *Politics & Gender* 16(1), 285-313.

