

# Arftakaáætlun til að draga úr áhættu og byggja upp leiðtogafærni

Ásta Dís Óladóttir, Þóra H. Christiansen og Hrefna Guðmundsdóttir<sup>1</sup>

## Ágrip

Í nýrri skýrslu Alþjóðabankans, frá árinu 2024, sem nær til 190 landa er kynjabilið á heimsvísu mun meira en áður var talið. Ekkert land í heiminum veitir konum sömu tækifæri og körlum á vinnumarkaði og bent er á að ef bilið yrði brúað gæti verg landsframleiðsla á heimsvísu aukist um allt að 20%. Þó Ísland sé fremst á heimsvísu þegar kemur að jafnréttismálum er margt enn óunnið til að jafna tækifæri kynjanna til stjórnunarstarfa í atvinnulífinu. Hlutfall karla í framkvæmdastjórastöðum á almennum markaði er 79% og karlar eru 75% allra stjórnarmanna (Creditinfo, 2024). Einungis þrjár konur gegna starfi forstjóra skráðra félaga á Nasdaq Iceland í maí 2024 á móti 24 körlum. Rannsóknir meðal áhrifakvenna í íslensku atvinnulífi og meðal stjórnarkvenna í öllum skráðum félögum hér á landi hafa bent á að ein þeirra leiða sem hægt er að fara til að draga úr kynjabilinu í atvinnulífinu er að innleiða arftakaáætlanir í fyrirtæki hér á landi. Því var markmiðið með þessari rannsókn að fá fram viðhorf og upplifun karla sem sitja í stjórnnum allra skráðra félaga til arftakaáætlunar. Rannsóknarspurningin sem lagt var upp með er: *Hvert er viðhorf og reynsla karlkyns stjórnarmanna skráðra félaga til innleiðingar arftakaáætlana til þess að draga úr kynjabilinu í æðstu stjórnunarstöðum hér á landi?* Niðurstöðurnar benda til að almennt sé of lítil þekking á hugtakinu arftakaáætlun meðal stjórnarmanna hér á landi. Þó eru nokkur félög sem hafa innleitt arftakaáætlanir og þar telja stjórnarmenn að stjórnir og stjórnendur séu betur undir það búin ef lykilstarfsfólk hættir hjá félaginu. Nýnæmi rannsóknarinnar felst í því að þetta er fyrsta rannsóknin þar sem karlar í stjórnnum allra skráðra félaga á markaði lýsa reynslu sinni og viðhorfi til arftakaáætlana sem verkfæris til þess að draga úr kynjahalla í stjórnendastöðum.

## Abstract

According to the World Bank Report on Women, Business and the Law 2024, the global gender gap in the workplace is even broader than previously thought. No country provides women equal opportunities to men in the workplace. Finding ways to close the gap could increase the global GDP by over 20% (The World Bank, 2024). Iceland still needs to close a considerable gender gap in business leadership and economic participation. Men hold 79% of the CEO positions in private enterprises, and men

<sup>1</sup> Ásta Dís Óladóttir er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: astadis@hi.is. Þóra H. Christiansen er aðjúnkt við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: thc@hi.is. Hrefna Guðmundsdóttir er aðstoðarmaður í rannsóknum við Háskóla Íslands. Netfang: hrg89@hi.is.

occupy 75% of the seats on corporate boards (Creditinfo, 2024). Only three women were CEOs of companies listed on Nasdaq Iceland in May of 2024. Research findings show that Icelandic businesswomen and women on the boards of listed companies in Iceland have suggested that one way to close the gender gap is to implement succession planning. The study, therefore, aims to explore the experiences and attitudes of men on the boards of listed companies toward succession planning. The research question posed is: *What are the experiences and attitudes of men on the boards of listed companies toward implementing succession planning to close the gender gap in top management teams in Iceland?* The main findings indicate that knowledge and understanding of succession planning are lacking among men on boards in Iceland. According to the participants, boards, and managers of companies that have already implemented succession planning are better prepared to meet the challenge of replacing key company leaders. The key contribution of the study is to present the perspectives of men on the boards of all listed companies in the market and how they perceive the possibilities of implementing succession planning to reduce the gender gap in leadership positions.

*JEL flokkun: J16; L1; M12; M51.*

*Lykilorð: Arftakaáætlun; æðstu stjórnunarstöður; jöfn tækifæri; stjórnarmenn.*

*Keywords: Succession planning; executive positions; equal opportunities; board members.*

## Succession plans can lower risk and increase leadership abilities

### 1 Inngangur

„Jafnrétti er ákvörðun“ sagði Katrín Jakobsdóttir þáverandi forsætisráðherra á ráðstefnunni Viðskipti og vísindi þann 14. mars, 2024. Hún og fleiri hafa haldið þessu fram og að ýmsir aðilar þurfi að koma að þeirri ákvarðanatöku. Þrátt fyrir að þetta hljómi tiltölulega einfalt, þá gengur hægt að ná fullu jafnrétti, hvort heldur hér á landi eða í heiminum almennt. Mismunun kynjanna, í samfélaginu eða atvinnulífinu er alþjóðlegt fyrirbrigði. Samkvæmt skýrslu Alþjóðaeftahagsráðsins um kynjamun árið 2023, þá hefur orðið ákveðið bakslag er kemur að jafnrétti á alþjóðavísu í kjölfar Covid-19, loftslagsbreytinga og stríðsátaka. Að auki kom í ljós að konum sem hljóta leiðtogastöður í atvinnulífinu hefur fækkað (WEF, 2023).

Kynjabilið, mælikvarði Alþjóðaeftahagsráðsins, er mælt á kvarða þar sem 100% þýðir að ekkert kynjabili er til staðar, en heimsmeðaltalið er 68,6%. Ísland trónir efst á listanum, 14. árið í röð og hefur lokað 91,2% af því kynjabili sem hér ríkir, sem þýðir að Ísland er komið lengst allra landa í átt að fullkomnu jafnrétti og jöfnum tækifærum kynjanna. Það segir þó ekki alla söguna. Ef litið er til einstakra undirmælikvarða má sjá að Íslendingar eru að standa sig vel þegar kemur að atvinnuþátttöku kvenna, heilsu- og lífslíkum þeirra, menntun og pólitík. Sé hins vegar litið til stjórnunarstarfa í atvinnulífinu fer að halla undan fæti. Ísland er í 54. sæti þegar kemur að tækifærum kvenna til ákvarðanatöku í atvinnulífinu, þ.m.t. stjórnunarstöðum og hafa Íslendingar einungis lokað 60% af því bili (WEF, 2023).

Konur álíta að tækifæri kvenna og karla til að komast í stjórnunarstöður í íslensku atvinnulífi séu ekki jöfn og að of hægt gangi að jafna stöðuna (Óladóttir o.fl., 2024a). Til að jafna tækifæri kynjanna þegar kemur að stjórnunarstöðum í atvinnulífinu er hægt að grípa til aðgerða og Óladóttir o.fl. (2024b) benda á þrjár leiðir. Sú fyrsta er að stjórnvöld geti sett kynjakvóta á framkvæmdastjórnir félaga. Önnur leiðin er að stærstu fjárfestar á markaði, þ.m.t. lífeyris-sjóðir, setji í ákvæði í fjárfestingastefnur sínar að jafna tækifæri kynjanna og þriðja leiðin er að stjórnir og forstjórar innleiði stefnu og aðgerðir um jöfn tækifæri kynja til stjórnunarstarfa innan sinna félaga, t.a.m með arftakastjórnun.

Arftakastjórnun (succession management) snýst um að hafa rétta einstaklinginn á réttum

stað á réttum tíma, til þess að taka við tilteknu starfi innan fyrirtækja. Stjórnir félaga og forstjórar setja upp arftakaáætlarnir (succession planning) sem felst í því að þjálfra upp framtíðarleiðtoga og jafnframt til að auka á fjölbreytileikann í leiðtogastöðum (Cappelli, 2011; Nyberg o.fl., 2017; Óladóttir o.fl., 2024b; Rothwell, 2010; Virick og Greer, 2012).

Stjórnarkonur í skráðum félögum hafa bent á að arftakastjórnun sé vannýtt tæki í íslensku atvinnulífi og sjá þær tækifæri í beitingu hennar til að jafna tækifæri kynjanna til stjórnunarstarfa (Þóra H. Christiansen o.fl., 2021). Þannig hefur einungis komið fram viðhorf og upplifun kvenna í stjórnnum allra skráðra félaga hérlendis, en tilefni er til að draga einnig fram upplifun og viðhorf karlkyns stjórnarmanna til málaflokksins. Markmið rannsóknarinnar er að öðlast innsýn í viðhorf og skilning karlmanna í stjórnnum allra skráðra félaga hér á landi á beitingu arftakaáætlana sem verkfæris til að draga úr kynjahalla og leita skýringa á hvað stendur í vegi fyrir því að arftakaáætlarnir séu innleiddar sem stjórn tæki hjá íslenskum fyrirtækjum. Rannsóknarspurningin sem hér er til grundvallar er: *Hver er reynsla og viðhorf karlkyns stjórnarmanna skráðra félaga til innleiðingar arftakaáætlana til þess að draga úr kynjabilinu í æðstu stjórnunarstöðum hér á landi?*

Uppbygging greinarinnar er eftirfarandi; fyrst er umfjöllun um niðurstöður rannsóknar hér á landi um þær leiðir sem mögulegar eru til að draga úr kynjahalla í stjórnunarstöðum. Því næst er fræðileg umfjöllun um rannsóknir á arftakastjórnun og arftakaáætlunum, kostum þeirra og göllum. Í kjölfar þess verður fjallað um aðferðir og gögn sem notast var við í rannsókninni, þá niðurstöður greininga, umræður og lokaorð.

## 2 Bakgrunnur

Kynjakvótalögum sem sett voru hér á landi árið 2010 og að fullu innleidd árið 2013 var ætlað að stuðla að jafnari hlut karla og kvenna í áhrifastöðum í atvinnulífinu. Það hefur sýnt sig að kynjakvótalögin hafa áhrif á stöðu kynja í stjórnnum félaga, en hlutfall kvenna í stjórnnum fór úr 20% þegar löggin voru sett og er í 35% árið 2024 (Creditinfo, 2024). Löggin hafa hins vegar ekki haft smitáhrif á stjórnendastöður í atvinnulífinu eins og vonir stóðu til, þegar þau voru sett. Þessi staða er ekki séríslenskt fyrirbrigði því sömu sögu er að segja um árangurinn af kynjakvótalögum í Noregi (Halrynjo og Teigen, 2024). Þá hafa Halrynjo og Teigen (2024) kallað eftir auknum áherslum í rannsóknum á stjórnun framgangs og ráðninga í stjórnendastöðum.

Ýmsar rannsóknir hafa verið gerðar á stöðu kynjanna í stjórnendastöðum á Íslandi og til hvaða leiða hægt er að grípa til að draga úr kynjabilinu. Í rannsókn Ástu Dísar Óladóttur o.fl. (2019) var því velt upp hvers vegna engin kona gegndi á þeim tíma stöðu forstjóra í skráðu félagi og hvernig auka mætti hlutdeild kvenna í æðstu stjórnunarstöðum. Könnun var lögð fyrir konur sem gegndu áhrifastöðum í íslensku atvinnulífi og höfðu yfirgripsmikla þekkingu og reynslu af stjórnunar- og leiðtogastöðum. Alls tóku 186 konur þátt sem bentu á mögulegar leiðir sem gætu aukið tækifæri kynja í atvinnulífinu. Ein þeirra var að setja kynjakvóta á stjórnendastöður. Önnur leiðin var sú að lífeyrissjóðir sem stærstu hluthafar skráðra fyrirtækja á Nasdaq Iceland, ættu að setja ákvæði um jöfn tækifæri í fjárfestingastefnur sínar. Þriðja og síðasta leiðin að koma ætti breytingum í gegnum stjórnir félaga og góða stjórnarhætti og nýta arftakaáætlarnir til að styðja við jafnari tækifæri kynja.

Í rannsókn Óladóttir o.fl., (2024b), bentu stjórnarkonur í skráðum félögum á að ein þeirra leiða sem stjórnir og forstjóri geta farið er að innleiða arftakastjórnun í félög og setja upp arftakaáætlarnir. Fram hefur komið að stjórnarkonurnar hafa auk þess lagt áherslu á að stjórnendur og stjórnir fyrirtækja verði að taka ákvörðun um að uppræta kynjahalla í stjórnendastöðum. Þá hefur verið bent á að fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum sé hluti af góðum stjórnarháttum og að stjórnirnar þurfi að hafa bæði hugrekki og vilja til að gefa konum tækifæri (Þóra H. Christiansen o.fl., 2021). Einnig nefndu þær að ekki væri ásættanlegt að karlar verði oftast fyrir valinu vegna þess að stjórnir álíti það of áhættusamt að velja konu. Ef um reynsluleysi kvenna væri að ræða, þá væri hægt að ráða bót á því innan félaganna sjálfra ef viljinn væri fyrir hendi. Þetta samræmist niðurstöðum Arnold og Loughlin (2019) sem bentu á að þetta væri verkefni

stjórnar til að taka á, en rannsóknir hafa einnig sýnt að það er oft mikil áskorun fyrir stjórnir að velja hæfasta aðilann og að fylgja ráðningunni eftir (Nyberg o.fl., 2020).

### 3 Fræðilegt yfirlit

Arftakastjórnun hefur lengst af verið notuð meðal fjölskyldufyrirtækja, þar sem ákvarða þurfti hver innan fjölskyldunnar væri best til þess fallinn að taka við rekstrinum (Ip og Jacobs, 2006). Í dag nær arftakastjórnun til alls konar fyrirtækja, hvort heldur í fjölskyldueigu eða skráðra félaga á markaði og snýst hún um að hafa rétta einstaklinginn á réttum stað, á réttum tíma sem getur tekið við lykilstöðu innan fyrirtækisins (Atwood, 2020).

Arftakastjórnun er ekki ný af nálinni, einn sá fyrsti sem kom fram með hugtakið var Henri Fayol (Ahmad o.fl., 2020; Collins og Collins, 2007). Í bókinni *Administration Industrielle et Generale* frá árinu 1916 greindi Fayol frá mikilvægi þess að huga að stöðugleika í starfsmannahaldi og koma þannig í veg fyrir mikla starfsmannaveiltu (Fayol, 1949). Fayol lagði áherslu á nauðsyn arftakaáætlunar innan fyrirtækja og taldi hana geta komið í veg fyrir að lykilstöður yrðu mannaðar einstaklingum sem byggju hvorki yfir hæfni né þekkingu við hæfi, til að gegna slíkum stöðum (Rothwell, 2010). Ýmsar skilgreiningar hafa verið settar fram í gegnum tíðina á hugtakinu arftakaáætlun. Hún er t.a.m. skilgreind sem stöðugt þróunarferli innan fyrirtækja, til að greina og efla mögulega framtíðarleiðtoga (Calareso, 2013) og snýst hún um áætlanir um þarfir, mönnun, hverjir taka við ákveðnum stöðum og þróun mannauðs (Nyberg o.fl., 2017). Samkvæmt Cappelli (2011) þarf að leggja þarf áherslu á að skilgreina lykilstöður (strategic jobs) innan fyrirtækisins og að finna lykileinstaklinga sem þjálfá má og undirbúa til að taka við þeim stöðum. Calareso, (2013) bendir á að það feli í sér markmið um árangursrík og hnökra- laus leiðtogaskipti, sem einkennast af yfirgripsmiklum ferlum og áætlunum og miða að því að undirbúa framtíðarleiðtoga til að dafna í nýjum stöðum og tryggja árangur þeirra. Með stefnumótandi aðgerðaráætlunum leita stjórnir og stjórnendur að efnilegum einstaklingum og verja þeim tíma, þeirri orku og því fjármagni sem þarf, til að undirbúa þá í leiðtogahlutverkin (Ritchie, 2020). Arftakaáætlanir geta verið með ólíku sniði en í grundvallaratriðum eru lykils- skrefin eftirfarandi (George, 2013):

1. Greina arftaka sem taldir eru mjög efnilegir og hæfir.
2. Skilgreina mikilvæga þekkingu, færni og hæfni sem arftakarnir þurfa að búa yfir.
3. Meta styrkleika og veikleika mögulegra arftaka.
4. Greina tækifæri við hæfi fyrir mögulega arftaka.
5. Fylgjast stöðugt með, styðja og meta framþróun útvalinna arftaka.

Líkt og sjá má á lykilskrefunum þá felur arftakastjórnun í sér stöðuga viðleitni stjórna og for- stjóra til að byggja upp hæfni og getu einstaklinga, til að mynda með þjálfun og endurgjöf, sem hjálpar þeim að gera sér grein fyrir hæfileikum sínum. Með því að styðjast við arftakastjórnun er reynt að tryggja samfellda forystu í lykilstöðum, varðveita, viðhalda og þróa hugvit og þekkingu til framtíðar auk þess að hvetja einstaklinga til framþróunar í starfi. Með beitingu arftakastjórnunar og áætlunar er lögð áhersla á mikilvægi þess að einstaklingar rækti með markvissum hætti þá hæfni og færni sem þarf til að mæta núverandi og framtíðarkröfum fyrir- tækisins (Rothwell, 2010).

Donner o.fl., (2017) taka í svipaðan streng og benda á að með arftakaáætlunum geti stjórnir og forstjóri betur komið auga á einstaklinga sem búa yfir réttum eiginleikum til þess að sinna stjórnunarstöðum. Því þurfi ferlið að vera vel skipulagt og undirbúið þegar sá tími rennur upp að skipta þurfi um lykilaðila innan fyrirtækja (Garman og Glawe, 2004). Sé kröftunum beint að því að þroska leiðtoga innan fyrirtækja er hægt að koma upp alhliða ferli hæfileikastjórn- unar (talent management) og nota til þess arftakaáætlun, sem getur undirbúið jarðveginn fyrir framgang í lykilstöður, þar með talið í stöðu forstjóra (Fernández-Aráoz o.fl., 2017).

Með aukinni áherslu á undanförunum árum á mikilvægi fjölbreytileika hefur athyglin beinst að arftakastjórnun. Arftakaáætlanir geta dregið úr 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 forstjóra (Fernández-Aráoz o.fl., 2017; Óladóttir o.fl., 2024b; Virick og Greer, 2012; Þóra H. Christiansen o.fl., 2021). Fyrirtæki sem vinna að inngildingum (inclusion) og gera kynjunum jafn hátt undir höfði, sjá gildið í mismunandi hæfni sem kynin hafa og gera þeim kleift að þroska og efla hæfileika sína frekar en að reyna að steypa öll í sama mót (Ely o.fl., 2011; Mor Barak, 2015). Við ákvarðanatöku um framgang innan fyrirtækja er tilhneiging til að ofmeta hæfnipætti karla, en vanmeta hæfnipætti kvenna (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2022; 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.

### 3.1 Kostir og gallar arftakaáætlunar

Óhjákvæmilega stendur hvert og eitt fyrirtæki frammi fyrir því á einhverjum tímapikti, að æðstu stjórnendur segja skilið við stöðu sína. Því þurfa stjórnir og forstjórar að hafa vel útbúnar áætlanir til að finna og þjálfa viðeigandi arftaka. Ef slíkar áætlanir eru ekki til staðar, getur það haft alvarlegar afleiðingar í för með sér (Griffith o.fl., 2019, Groves, 2007; Tamunomiebi og Okwakpam, 2019). Mikilvægt er að gæta þess að það sé ekki einungis mannauðsdeildin sem beri ábyrgð á því að laða að hæfileikaríka einstaklinga, heldur einnig framkvæmdastjórn og forstjórar (Rothwell, 2010).

Niðurstöður rannsóknar Zongyi o.fl. (2023) á 2.599 fyrirtækjum sýndi fram á að vel útfærðar arftakaáætlanir geta haft áhrif á frammistöðu fyrirtækja, sér í lagi skráðra fyrirtækja. Þá hafa rannsóknir sýnt að vel skilgreind arftakaáætlun getur stuðlað að framtíðar- og langtíma árangri fyrirtækja (Tamunomiebi og Okwakpam, 2019; Wainright o.fl., 2021) og að arftakaáætlanir geta jafnað kynjahlutföll í stjórnendastöðum innan fyrirtækja (Griffith o.fl., 2019). Þá getur vel útfærð arftakaáætlun leitt til þess að starfsfólk upplifi frekar réttlæti, hún getur aukið trygð starfsfólks og traust, ýtt undir skuldbindingu og starfsöryggi, dregið úr starfsmannaveltu og laðað að nýtt starfsfólk (Ali og Mehreen, 2019; Calareso, 2013; Tamunomiebi og Okwakpam, 2019). Bent hefur verið á að hún geti einnig sparað tíma og dregið úr kostnaði við afleysingar og ráðningar (Adebola, 2019; Rothwell, 2010; Titzer o.fl., 2013; Phillips o.fl., 2017).

Arftakaáætlanir geta einnig komið í veg fyrir að stjórnendur falli í þá gryfju að ráða inn einstaklinga sem líkjast um of þeim sjálfum (Rothwell, 2010). Mikilvægt er að líta til fjölbreytileika við gerð arftakaáætlana og við beitingu arftakastjórnunar (Virick og Greer, 2012). Slíkt ýtir undir að stjórnendur nýti krafta og hæfileika einstaklinga sem annars væru metnir of reynslulitlir (van den Brink o.fl., 2016). Benda Fernández-Aráoz o.fl. (2017) á að sóknarfæri séu fólgin í því að fyrirtæki hugi sérstaklega að því að gefa konum tækifæri á að takast á við verkefni sem byggja upp fjölbreyttari reynslu og þjálfun, í takt við þau verkefni sem körlum bjóðast að jafnaði.

Arftakaáætlun má nýta til að bæta árangur og frammistöðu starfsmanna, með því að veita þeim tækifæri til vaxa og þróast í starfi og byggja þannig upp hóp hæfra starfsmanna innan fyrirtækja (Mehreen og Ali, 2022; Ali og Mehreen, 2019) sem gerir það að verkum að auðveldara er að manna þær lykilstöður sem losna (Jindal og Shaikh, 2021; Rothwell, 2010). Það er því til mikils að vinna fyrir stjórnir og forstjóra að innleiða arftakastjórnun í fyrirtæki og styðjast við vel útfærðar arftakaáætlanir.

Bent hefur verið á að kostir arftakaáætlana séu þeir að arftaki hafi þekkingu á starfsemi fyrirtækisins, búi yfir ákveðnum tengslum, ráðningaferlið sé mun ódýrara og rannsóknir hafa bent á að launakostnaður lykilstjórnenda geti verið lægri þegar innanbúðarmanneskja tekur við starfi frekar en einstaklingur sem kemur utan frá (Elsaid, o.fl. 2011; Jalal og Prezas 2012). Gallarnir, ef svo má segja, geta verið þeir að viðhorf stjórnenda geti orðið of einsleitt og oft sé gott að fá inn einstaklinga með nýja sýn. Þetta fer því mikið eftir því hvar sérhvert fyrirtæki er stítt því þó þekking á atvinnugrein og starfsemi fyrirtækis sé mikilvæg er oft nauðsynlegt

að fá inn fólk með nýja sýn og aðra reynslu. Þá getur utanaðkomandi aðili einnig komið inn með nýtt tengslanet sem gæti gagnast og ólík viðhorf (Donner o.fl., 2017; Elsaid o.fl., 2011; Jalal og Prezas, 2012). Auk þess getur arftakaáætlun ýtt undir samkeppni meðal starfsfólks innan fyrirtækisins þegar verið er að stilla upp mögulegum arftökum og slíkt getur skapað ákveðna togstreitu (Groves, 2007; Nyberg o.fl., 2017). Arftakastjórnun er mikið notuð, bæði í Bandaríkjunum og Evrópu og má nefna fyrirtæki á við Apple, BMW Group, Coca-Cola, Goldman & Sachs, PepsiCo og Unilever sem nýtt hafa arftakaáætlanir til að þjálfa upp lykilstjórnendur með góðum árangri (BMW Group, 2023; Byham, 2002; Donner o.fl., 2017; Reitsma, 2001; Tao og Zhao, 2018).

## 4 Aðferðir og gögn

Markmiðið rannsóknarinnar er að fá fram viðhorf og reynslu karla sem sitja í stjórnnum allra skráðra félaga hér á landi af arftakaáætlunum og hvaða skilning þeir leggja í hugtakið. Notast var við hálfstöðluð djúpvíðtöl og aðferð grundaðrar kenningar. Sú nálgun hentar vel þar sem viðfangsefnið er skoðað út frá sjónarhorni og upplifun viðmælenda á arftakaáætlun sem aðferð til þess til jafna kynjahlutföllin í ráðningum í ædstu stjórnendastöður á Íslandi (Esterberg, 2002; Merriam og Tisdell, 2016).

Stuðst var tilgangsúrtak einstaklinga með reynslu af rannsóknarviðfangsefninu (Holloway og Schwarz, 2018). Leitað var til karla sem áttu sæti í stjórnnum allra þeirra 23 félaga sem skráð voru á Nasdaq Ísland í febrúar 2023. Haft var samband við 22 karla, einn úr hverju félagi, sem allir þáðu boðið um að taka þátt í rannsókninni. Tveir viðmælendur sátu í stjórnnum tveggja skráðra félaga og því náðust viðtöl við fulltrúa fyrir öll félögin 23. Viðmælendum voru gefin gervinöfn og höfðu þeir flestir langa reynslu af stjórnarsetu, allt að 40 ár. Að meðaltali höfðu viðmælendur setið í 4,75 ár í skráðu félagi, það er frá einu ári upp í 22 ár. Um 73% viðmælendanna (16 af 22) höfðu á bilinu 1-5 ára reynslu af stjórnarsetu í skráðu félagi. Allir viðmælendurnir sátu einnig í stjórnnum annarra fyrirtækja og var fjöldi stjórna frá einni í hátt að þrjátíu. Viðmælendurnir voru á aldrinum 40-71 árs þegar viðtölin voru tekin. Meirihluti þeirra er með háskólagráðu á sviði viðskiptafræði, lögfræði eða verkfræði og bjó fjöldi þeirra yfir menntun og reynslu erlendis frá, það er frá Evrópu eða Bandaríkjunum. Þá voru tveir stjórnarmenn sem ekki höfðu lokið háskólaprófi eins og sjá má í töflu 1.

Viðmælendur fengu upplýsingar um rannsóknina, markmið, tilgang, fyrirkomulag, nafnleynd og persónuvernd og rituðu undir upplýst samþykki. Stuðst var við viðtalsramma með spurningum um hvaða leiðir væru færar til þess að skapa jöfn tækifæri fyrir kynin til stjórnunarstarfa. Hér er eingöngu gerð grein fyrir niðurstöðum spurninga um arftakaáætlanir sem aðferðar eða tækis til að draga úr kynjabilinu. Notast var við ítarspurningar til að fá greinargóðar lýsingar og reynslusögur um upplifun og reynslu karlanna af viðfangsefninu. Viðtölin fóru fram í febrúar og mars 2023, í gegnum Microsoft Teams og tóku 26 til 82 mínútur, voru hljóðrituð, rituð frá orði til orðs, geymd í læstum tölvum rannsækenda og eytt að úrvinnslu lokinni.

Gagnagreining hófst um leið og öflun gagna fór fram. Rannsóknarteymið vann að kóðun viðtalanna í takt við markmið rannsóknar og rannsóknarspurningu. Byrjað var á opinni kóðun þar sem viðtölin voru lesin og kóðuð línu fyrir línu þar sem lögð er áhersla á að draga fram orð og hugmyndir þátttakenda sem lýsa vel þeirri merkingu sem þeir leggja í fyrirbærið fremur en rannsækendur. Markvissri kóðun var beitt til að flokka kóðana og draga fram þemu sem útskýra reynslu og upplifun viðmælenda af fyrirbærinu. Rannsækendur ígrunduðu og rök-ræddu greiningu og merkingu orða og hugtaka í því markmiði að koma sem best til skila þeirri merkingu sem þátttakendur lögðu í fyrirbærið (Holloway og Schwarz, 2018). Öxulkóðun var beitt til að dýpka skilning á kóðunum og mögulegum tengslum flokka og þema (Strauss og Corbin, 1998). Í gegnum ferlið var stöðugum samanburði beitt til að máta flokkun og þemu við frumgögnin þar til flokkar og þemu tóku á sig þá mynd sem rannsækendur telja að lýsi sem best upplifunum og skilningi þátttakenda (Merriam og Tisdell, 2016).

**Tafla 1**

Lýsandi gögn um viðmælendur rannsóknarinnar

Flokkar	Undirflokkar	Ár	N =22	af heildinni
Aldur	Meðalaldur	57		
	Aldursbil	40-71		
Menntun	Verkfræði		3	14%
	Viðskiptafræði/hagfræði		7	32%
	Lögfræði		4	18%
	Önnur háskólagráða		5	23%
	Engin háskólagráða		2	9%
	Doktorspróf		3	14%
	Meistarapróf		11	50%
Stjórnarseta í skráðu félagi	Formenn stjórnar		11	50%
	Varaformenn stjórnar		3	14%
	Í stjórn tveggja skráðra félaga		2	9%
	Lengd stjórnarsetu	1- 22		
	Meðallengd stjórnarsetu	4,75*		
Nefndir í skráðu félagi	Endurskoðunarnefnd		8	36%
	Áhættunefnd		2	9%
	Starfskjaranefnd		12	55%
	Tilnefningarnefnd		3	14%
	Þar af sem formenn nefnda		7	32%
	Í tveimur nefndum eða fleiri		6	27%
Stjórnarseta í öðrum félögum	Í stjórn óskráðs félags		22	100%
	Í 1-5 stjórnnum		16	73%

\*Ef stjórnarmeðlimur er í tveimur stjórnnum skráðs félags, er lengsta stjórnarsetan reiknuð í meðaltalið.

## 5 Niðurstöður

Greining gagna um þau úrræði sem stjórnir félaga og forstjórar hafa til þess að draga úr kynjabílinu í stjórnunarstöðum hér á landi sýndi að nokkur þekking er til staðar á tilgangi og inntaki arftakaáætlana. Þó var ljóst af svörum þátttakenda að sumir annað hvort þekktu ekki hugtakið eða höfðu mjög takmarkaðan skilning á því. Greiningin leiddi í ljós tvo flokka.

Fyrri flokkurinn er „**yfirsýn og skilningur á tækifærum með arftakaáætlunum**“ og undir þann flokk falla þrjú þemu. Það fyrsta er *hlutverk og ábyrgð stjórnar*, sem lýsir þeirri sýn að það sé hlutverk stjórnar að kalla eftir því að arftakaáætlun sé innleidd og hafa eftirlit með árangri hennar. Annað undirþemað er *útfærsla arftakaáætlunar*, sem lýsir reynslu og sýn sem ber vott um skilning á því hvernig arftakaáætlunum er beitt, hvað felst í þeim og ábyrgð stjórnenda á því að veita efnilegum arftökum tækifæri til þjálfunar. Þriðja undirþemað var *arftakaáætlun sem tæki til að draga úr kynjahalla* sem lýsir þeim viðhorfum að tækifæri felist í að beita arftakaáætlunum á öllum þrepum stjórnskipulagsins, til að takast á við kynjahallann í stjórnunarstöðum.

Síðari flokkurinn er „**takmörkuð innsýn**“ og undir þeim flokk falla viðhorf til arftakaáætlana sem einkenndust af *einfaldri sýn á arftakaáætlun*, og fólu í sér takmarkaða þekkingu á arftakaáætlun, hlutverki hennar og tækifærum.

## 5.1 Yfirsýn og skilningur á útfærslu arftakaáætlunar

Til þess að koma auga á þau tækifæri sem felast í arftakastjórnun og hvernig stjórnir geta beitt henni til að rétta kynjahallann þarf margþættan skilning. Í fyrsta lagi er mikilvægt að átta sig á hlutverki og ábyrgð stjórnar. Í öðru lagi þarf að þekkja til útfærslu arftakastjórnunar og í þriðja lagi er mjög mikilvægt að átta sig á því hvernig stjórn og stjórnendur hafa frumkvæði að því að byggja upp kerfi arftakastjórnunar þannig að mögulegir arftakar fái þau tækifæri og þjálfun sem byggir upp leiðtogafærni þeirra. Niðurstöðurnar sýna að þessi þríþætti skilningur er lykilatriði ef stjórnarmenn eiga að átta sig á þeim tækifærum sem felast í arftakastjórnun til að takast á við kynjahallann í efstu stjórnendalögunum.

### 5.1.1 Hlutverk og ábyrgð stjórnar

Fyrsta undirþemað sem fellur undir flokkinn yfirsýn og skilningur á tækifærum snýr að hlutverki og ábyrgð stjórnar félaga. Jákvæðu viðhorfi þátttakenda gagnvart beitingu arftakaáætlana fylgdi að jafnaði skýr sýn á hvert væri hlutverk og ábyrgð stjórnar. Í orðum þeirra kom skýrt fram að stjórnin bæri ábyrgð á að kalla eftir því að arftakaáætlun væri innleidd og þyrfti einnig að sinna eftirlitshlutverki með innleiðingunni og árangri. Njáll lýsti sinni sýn á hlutverk stjórnarinnar:

Það er mjög mikilvægt að forstjóri kynni fyrir stjórn arftakaáætlun ... að stjórnin sjái hver tekur við, ef þessi verður fyrir strætó á morgun sko. Og þar sérðu glitta svolítið í hvað er forstjórinn að gera í að auka hérna jafnréttið og kynjahlutföllin í framkvæmdastjórninni því ef það er karl framkvæmdastjóri og tveir næstu sem að myndu taka við af honum eru karlar líka, þá blikka bara viðvörundarljós ... Og þá er hægt að gera athugasemd við það. Stjórn getur gert það og á að gera það og þá er enn tími til þess að gera breytingar.

Svipuð hugsun kemur fram hjá fleirum sem lögðu áherslu á að það væri ákvörðun stjórnar að arftakaáætlun skuli útfærð fyrir allt fyrirtækið. Forstjórinn og stjórn fylgjast svo með því reglulega að árangur sé að nást. Leifur lýsti sinni reynslu:

Forstjóri og stjórn hjá okkur er bæði með augun á því hvað framkvæmdastjóri starfsmannahalds hjá okkur að gera ... þetta er bara í quality report sem er gerð og hún er kynnt fyrir stjórn og stjórnin ætlast til þess að þetta sé gert á hverju ári, þannig að þetta er implementerað frá stjórn og forstjóra að þetta skuli gert.

Nokkrir stjórnarmenn höfðu unnið markvisst með hugtakið, bæði innan þeirra fyrirtækja sem þeir sitja í stjórn fyrir og í sínu aðalstarfi sem stjórnendur annarra fyrirtækja. Ólafur lýsti sinni reynslu frá því fyrirtæki þar sem hann var sem stjórnandi í því hlutverki að beita arftakastjórnun samkvæmt fyrirmælum stjórnar:

Okkur er skylt að vera með það. Förum yfir það reglulega og stjórnin auðvitað fylgist vel með þeim nöfnum sem eru þar og hérna við leggjum mikla áherslu á að hlutföllin séu jöfn eða þá allavega að það séu, við séum með konur sem eru líklegir arftakar ef það verða breytingar.

Ólafur bætti hins vegar við „það bara svolítið misjafnt eftir sko starfsemi, eða einingum... Ég meina í sumum þáttum starfseminnar, hvort sem manni líkar betur eða verr, þá er bara, þá er bara sko yfirgnæfandi meirihluti karlar og það er bara þekkt á markaðnum.“

Viðmælendur lýstu margir reynslu af því að of mikið væri um ráðningar byggðar á kunningskap í íslensku viðskiptalífi. Nokkrir viðmælenda voru á því að stjórnin gæti og bæri ábyrgð á því að fylgjast með því að ráðningar og framgangur byggðist á vönduðum vinnubrögðum. Pétur sagði að stjórnendateymið sem fyrir er hefði mikil áhrif og að það þyrfti að



gæta að því hvernig það er skipað, svo karlar væru ekki bara að koma öðrum körlum á framfæri. Hann lýsti reynslu sinni af því að þurfa að taka á málum:

...stjórn þarf svolítið að vera með aðhald á forstjórnann, að forstjórinn sé að passa að ráða mjög fjölbreytt stjórnendateymi. Vegna þess að stjórnendateymi er í rauninni fyrsta línan í arftakastefnunni. Þannig að ef stjórnendateymið er einsleitt og ekki nógu breitt varðandi kyn og aðra hluti, þá verður, þá verður arftakastefnan oft lituð af því líka. Þannig að stjórnin getur sett aðhald á forstjórnann með því að segja ... þú ert svolítið bara að ráða þína vini hérna ... við viljum ekki sjá það.

Með þessu var Pétur að benda á að stjórnin þyrfti að vera mjög meðvituð um hvað forstjórinn er að gera og hvort forstjórinn sé í raun að velja hæfasta fólkið í stöðurnar. Pétur bætti við og sagði „þannig að bara eflaust fínt fólk, en þarna, þú ert kannski ekki nógu mikið að kíkja í kringum þig, þú ert ekki nógu mikið að leita og þú ert ekki nógu opinn í þessu.“ Pétur benti á að stjórnin hefur mikil áhrif og þarf að taka það hlutverk sitt alvarlega, án þess þó að taka fram fyrir hendur forstjórans. Hann sagði:

Þannig að stjórnin getur sett pressu á forstjórnann en auðvitað má ekki ákveða þetta fyrir hann, en getur sett pressu ... ertu örugglega að tala við nógu mikið af fólki? Ertu örugglega að skoða nógu mikið um víðan völl? ... ætlar þú að segja mér það að allir skólafélagar þínir séu bara hérna besta fólkið sem þú fannst til að vera í stjórnendateymi? Við kaupum það ekki. Þannig að challenge svolítið og segja: við erum ekki alveg sannfærð um það að þú hafir verið að vinna þína heimavinnu hérna.

Pétur benti á mikilvægi þess að teymi stjórnenda væri fjölbreytt, að forstjórinn raðaði ekki skólafélögum og vinum í kringum sig sem væru kannski allir svipaðir. Pétur sagði að:

Arftakastefnan er að miklu leyti og verður eðli málsins samkvæmt lituð af hverjir eru í stjórnendamynstri og það er í rauninni oft einhver sem er í stjórnendateymi sem að er líklegur kandidat. Ekkert endilega sjálfgefið, sem arftaki fyrir forstjórnann, hann er búinn að vinna með forstjórnunum, vinna með stjórninni og þekkir fyrirtækið þannig að það er oft mjög gott að ráða þaðan. En þá er mikilvægt að stjórnendateymið sé breitt og fjölbreytt. Og það sé ekki bara hérna, ef forstjórinn er fimmtugur karlmaður þá séu bara fimmtugir karlmenn sem að hérna, þeir voru saman í MR og bara fóru í sama háskólann og gerðu allt saman og einhvern veginn svo enduðu í sama fyrirtæki og allir bara jei jei!

### 5.1.2 Útfærsla arftakaáætlunar

Annað þemað lýsir þekkingu og skilningi á því að notkun arftakaáætlunar felur í sér mun meira en að reyna að leysa málin með „einhverri Excel töflu“ eins og Yngvi komst að orði. Arftakastjórnun í reynd nær til alls fyrirtækisins og þeir þátttakendur sem töluðu af reynslu bentu á að það væri mikilvægt að stjórnendur væru ekki að fara þægilegu leiðina, sem væri að ráða fólk sem líkist þeim. Þeir bentu á að oft þyrfti að breyta viðhorfinu og horfa til mun fjölbreyttari hóps en nú er gert, þegar verið væri að leita að fólki í stjórnunarstöður. Pétur benti á að um ákveðna viðhorfsbreytingu væri að ræða og að forstjórinn þyrfti á köflum að „fara út fyrir þægindarammann sinn.“ Þá nefndi að hann að „það væri fullt af hæfu fólki sem er bara allskonar, hvort heldur konur eða karlar sem þyrfti að líta til.“

Fram kom að miklu máli skiptir að stjórnarfólk hafi reynslu af arftakaáætlun og að það geri sér grein fyrir því að í arftakaáætlun felst virk stjórnun og mótun starfsfólks. Georg hefur

unnið með arftakaáætlun í því fyrirtæki þar sem hann situr í stjórn og hann lýsti því hvernig verið er að finna mögulega kandiðata og kortleggja hvernig hægt er að þjálfa starfsfólkið upp í næstu stöður:

Þetta snýst um það, eins og við gerum þetta hjá X, að þá ertu með einhverja segjum bara rekstrarstjóri, fjármálastjóri o. s. frv. og þú ert kannski með fjögur nöfn svona sem potential arftakar þínir og þú identifýar þetta og með HR. En síðan farið þið náttúrulega yfir, okei, hvar er þessi staddur og svo geta menn alveg verið frá eitt, tvö, þrjú eða fjögur í relevant stiginu, hvar þeir eru tilbúnir. Fjögur, þá ertu bara tilbúinn til að taka stöðuna en ef þú ert sko eitt þá ertu bara svona kannski svona young potential, átt möguleika en þá er líka búin til þjálfunaráætlun fyrir hvern og einn skilurðu, hvar þarf hann að bæta sig. Þannig það er í raun arftakaáætlunin snýst um það þetta snýst um succession röðun og bara personal development, sko, hvað býr undir.

Jákvætt viðhorf til arftakaáætlana fól einnig í sér að líta á ferlið sem tækifæri til að byggja upp og þjálfa þá einstaklinga sem bent hefur verið á sem góðan efnivið í stjórnendastöður hjá fyrirtækinu. Nefndu þátttakendur meðal annars að stjórnendur ættu að taka frumkvæðið og meta þörf einstaklinga fyrir þá reynslu eða þjálfun sem þarf til að þeir verði tilbúnir til að taka við meiri ábyrgðarstöðum. Hluti af innleiðingu arftakastjórnunar felst í að útfæra þjálfunina, námskeið eða tækifæri fyrir starfsfólk til þess að öðlast fjölbreytta reynslu. Þannig mótar félagið stjórnendur til að mæta sínum þörfum. Georg sagði „þú greinir fólk og svo bara, þú veist, er þessi tilbúinn eftir tvö ár, skilurðu, ... það þarf að ýta undir þennan og það þarf að hjálpa þessum með einhverjum prógrömmum og slíku.“ Haraldur var sammála um mikilvægi undirbúnings og leiðtogaþjálfunar í arftakaáætlunum og sagði:

Það finnst mér mjög flott fyrirbrigði og mér finnst gott að gera það kerfisbundið ... við erum bæði með leiðtoga prógröm og arftakaáætlun og við erum búin að pikka út einhverja sem að við höldum kannski að geti orðið leiðtogar og þeir fá svona aðeins auka öðruvísi svona meðhöndlun. Svo erum við búin að skoða hugsanlega arftaka ef þessi hættir eða þessi eða þessi, þá eru þessir líklegir.

Haraldur fylgist vel með stöðunni hjá því fyrirtæki þar sem hann er í stjórn. Hann sagði „ég bara bað um að fá yfirlit um þetta allt á stjórnarfundum og við fórum yfir hvert einasta nafn ...og þetta er bara í mjög fínu lagi.“ Haraldur sagði að arftakaáætlun væri „mjög snjöll aðferð sem að kemur einhvers staðar úr þessum ágæta corporate governance heimi.“

Þjálfun og undirbúningur eru lykilatriði, að mati þátttakenda, þegar verið er að skoða arftakaáætlunir. Viðmælendur lögðu mikla áherslu á að arftakaáætlunin einskorðist ekki við forstjóratalagið hjá fyrirtækjum. Ef arftakaáætlun á að virka, þarf hún þarf að ná til allra stjórnunarstaða hjá fyrirtækjum svo hægt sé að ala upp framtíðar stjórnendur líkt og viðmælendur bentu á. Það er gert með þjálfun og með því að gefa starfsfólkinu tækifæri á því að fá þá reynslu sem krafist er til þess að teljast efnilegur kandidat í toppstöðurnar. Pétur lagði áherslu á að arftakaáætlun gæti fjölgað konum í æðstu stöðum og að þær þyrftu eins og aðrir að þróast í þær stöður innan fyrirtækjanna. Hann útskýrði það svo:

Það sem að í rauninni þarf að gerast og það þarf að gera það með svolitlum krafti, það þarf að meðvitað ýta á það að fá meira af, þú veist, í rauninni, þeir sem geta farið í stjórnunarstöðu eða stjórn er fólk sem er búin að alast upp í því að fá reynslu í fyrirtækjum, við rekstur og við sín störf og svo framvegis ... það er ekki hægt að segja bara þú veist, núna ætlum við að fá fullt af kvenfólki inn í toppstöðurnar og við ætlum að láta þær skipa yfir eitthvað herna, þú veist, það þarf að horfa á allan píramídann ...hvernig fáum við fleira kvenfólk

inn í þessar stöður svo að þær geti lært og fengið reynsluna, því þá verða þær hæfari til þess að taka við þessum stöðum, sem væri bara frábært.

Fleiri viðmælendur nefndu að byrja neðar í stjórnskipulaginu, til þess að millistjórnendur geti öðlast þá reynslu sem þarf til þess að taka við framkvæmdastjórnarstöðum og forstjórastöðum. Þeir töldu mikilvægt að allir starfsmenn fái jöfn tækifæri til að klífa upp metorðastigann, en arftakaáætlanir er ein leið sem hægt er að fara til að jafna stöðuna.

### 5.1.3 Arftakaáætlun sem tæki til að draga úr kynjahalla

Þriðja þemað dregur fram að miklu máli skiptir að stjórn og forstjóri séu meðvituð um þá stöðu sem er innan fyrirtækja og að staðan sé rædd reglulega. Það kom skýrt fram hjá Njáli, sem sagði „Þetta er gott tól til þess að nýta til þess að fylgjast með framgangi jafnréttisstefnunnar því að flestir eru með þá stefnu að jafna hlutfall kynja.“ Ólafur nefndi að mikil tækifæri gætu legið í því að byggja upp arftakaáætlun innan fyrirtækja. Það þarf að koma konum á framfæri, veita þeim tækifæri og það tekur tíma. Þá bætti hann við:

Ég meina, mestu tækifærin auðvitað liggja þar ... kannski að gera bara meira til þess að svona prómóta konur og hérna ... búa til stjórnendur innan fyrirtækjanna. Það eru helstu tækifærin af því að svona náttúrulega gerist kannski ekki á einni nóttu. ... ég myndi segja þetta er bara besta leiðin, að reyna einhvern veginn að byggja upp og þjálfa fólk, auðvitað, bara af báðum kynjum, innan fyrirtækjanna en með áherslur á konur.

Þar sem Georg var með þekkingu og reynslu af því að nota arftakaáætlun, þá var hann spurður sérstaklega hversu mikilvægt hann teldi það vera fyrir fyrirtæki að hafa slíka áætlun, þá sagði hann:

Við vinnum mikið með [arftakaáætlun] það er bara lygilega mikilvægt tæki upp á þetta til dæmis til að ná markmiðunum okkar að þá erum við með það þannig að það er fyrir hverja einustu stöðu þarftu að identifera bæði karl og konu sem arftaka þinn ... arftakaáætlun er náttúrulega gríðarlega mikilvægt tæki ef þú ætlar að vera að vinna á þessum hérna kynjahalla. Það skýrist þar og þetta er bara ... en þá þarftu að vera með markmið sko að þú ætlir að auka hlutföllin! Þegar þú ert bara með arftakaáætlanir og ekki markmið þá líklegast verða bara karlar, sko, þar sem karlar benda á karla.

Jóhann hafði einnig reynslu og þekkingu af beitingu arftakaáætlana og hann lýsti þessu svona:

Þar eru stærri fyrirtæki yfirleitt með training áætlun, prógram. Þar sem fólk fer á milli deilda til þess að læra þetta og þetta, til þess að það sé hægt að nota þau í stjórnunarstöðu ... Í svoleiðis prógrammi er alveg gráupplagt að hafa kynjahlutföll, það blasir við!

Þó að margir viðmælendur þekktu og hefðu reynslu af arftakaáætlunum sem tæki til þess að auka fjölbreytni og draga úr kynjahalla innan fyrirtækja, þá voru nokkrir sem þekktu það ekki eða misskildu jafnvel hugtakið, sem leiðir að næsta flokki, sem er takmörkuð innsýn.

## 5.2 Takmörkuð innsýn

Seinni flokkurinn inniheldur eitt þema, sem einkenndist af takmarkaðri þekkingu og skilningi á hugtakinu arftakaáætlun. Sumir viðmælendur höfðu frekar einfalda sýn á það hvað felst í arftakaáætlunum og hjá sumum stjórnarmönnum kom hún fram í neikvæðu viðhorfi eða jafnvel misskilningi á hugtakinu. Sá misskilningur virtist lita viðhorf viðmælenda sem töldu þær einungis snúast um útnefningu staðgengla og áhættustjórnun.

### 5.2.1 Einföld sýn á arftakaáætlanir

Margir viðmælendanna töldu sig hafa reynslu og þekkingu á arftakaáætlunum en þegar rýnt er í lýsingar þeirra kemur í ljós að margir einblína á mjög takmarkaðan hluta arftakaáætlana, þ.e. að til staðar sé mögulegur staðgengill ef félagið missir skyndilega lykileinstakling. Ísak kallaði þetta „strætó kenningin, hvað ef að þessi lendir fyrir strætó í kvöld, hver tekur við á morgun.“ Var það í takt við Yngva sem lýsti arftakaáætlunum sem „áhættustýringu.“ Elías talaði af reynslu eftir að hafa verið í stjórn félags sem stóð frammi fyrir því að missa lykilstjórnanda:

Það þarf alltaf að vera bara þannig í öllu svona að það sé einhver staðgengill. Einhver sem sé svona lógískur til að hoppa inn í ef að, ef að kemur eitthvað slys fyrir. Svo þú sért ekki bara svona heartbeat away from disaster eins og maður segir sko. Og það má aldrei vera í svona stóru fyrirtæki að það sé bara one man show sko.

Þó að Elías hafi talað af reynslu og sjái kostina við áhættustýringuna sem felst í því að félagið sé tilbúið með fólk sem getur hlaupið í skarðið, þá var áherslan í viðhorfinu sem þarna kom fram fyrst og fremst á að vera með staðgengla tilbúna. Markús tók í sama streng:

Þessar áætlanir eru til staðar eins og inni í X, búið að setja niður mögulega arftaka þannig að hérna, en menn eru svo sem ekki bundnir af þeim. Það er alltaf hægt að taka þá ákvörðun að fara aðra leið og ráða utanaðkomandi. En þetta er svona hluti af rekstraröryggi fyrirtækja, að það sé til staðar sko einhver sem getur gripið inn í ef einhver forfallast eða hættir.

Það kom skýrt fram hjá Jóhanni að það sé mikilvægt hlutverk stjórnar að vera búin að fara í gegnum það ferli að huga að mögulegum arftökum áður en þörfin verður of brýn, en áherslan hjá honum er einnig á staðgengla:

Þetta er eitt af því sem stjórnir eiga að velta fyrir sér ... Ég veit ekki alveg hvað íslensk fyrirtæki almennt taka það alvarlega. Við höfum rætt það í stjórn X, sérstaklega náttúrulega í kringum það þegar kom upp, kemur upp sú staða að forstjórinn segir af sér en það er ekki til neitt eitthvað skjalfest um það hvað gerist þegar og ef þessi hættir hvort sem það er forstjóri eða aðrir meðlimir framkvæmdastjórnar.

Ísak hafði einnig farið í gegnum krísu og stjórnin var búin að átta sig á að það væri nauðsynlegt að fara í þetta ferli:

Við erum eiginlega að mynda hana, vegna þess að eftir þetta fuck up þarna í upphafi með X og það allt saman, þá kom bara í ljós að það var ... ekki einu sinni arftakastefna, það var ekki einu sinni hægt að benda á að ef A hættir hver tekur þá við? bara hver yfir höfuð og hann var ekki til.

Viðmælendur nefndu einnig hversu viðkvæm mál gætu verið þegar verið er að ráða nýjan forstjóra. Félögin eru á viðkvæmum stað og oft ekki hægt að upplýsa að forstjóri sé að hætta. Sérstaklega ekki ef til stendur að segja forstjóra upp, hann veit þá ekki af því og Georg lýsti þessu þannig:

Það er ekkert alltaf sem hægt er að segja X bara hættir eftir þrjá mánuði og hérna nú fer ferill í gang þannig að stundum er þetta óvænt fyrir þann sem að hættir og þá þarf að vera búið að koma upp einhverju plani sem að ég myndi segja að fyrirtæki eru orðin miklu betri í núna í dag, að vera með svona succession planning og hlutina tilbúna heldur en var kannski svona fyrir tíu árum síðan eða svo. Þannig að nú er yfirleitt búið að svona identificera einhvern ... sem tekur við í millitíðinni, þangað til að ráðningin hefur farið fram ...

Þessir viðmælendur höfðu margir jákvætt viðhorf gagnvart arftakaáætlunum, en horfðu hins vegar á þær út frá afar þröngu sjónarhorni. Þeir voru að meta gildi þeirra fyrst og fremst sem leið til að komast hjá krísum og sem tæki til áhættustýringar. Orð Tómasar draga þetta viðhorf vel saman:

Það þarf að vera einhver sem getur tekið við, sem að er hæfur til verksins ... og þá er bara já þá er allt undir í því ... það er bara verið að reyna að hérna náttúrulega að vera með fyrirtækið á þeim stað að þó eitthvað komi upp á að þá geti alltaf einhver tekið við og það er náttúrulega mikilvægur partur af því að vera að reka fyrirtæki.

Þá kom fram að nokkrir viðmælenda höfðu mjög takmarkaða þekkingu á arftakaáætlunum og litadist viðhorf þeirra af því, aðrir þekktu ekki hugtakið. Símon sagði einfaldlega, „ég hef aldrei heyrt þetta orð einu sinni, arftakaáætlun.“ Ísak lýsti þeim viðhorfum sem hann hefur upplifað í stjórnnum óskráðra félaga: „þá er bara fussað og sveiað hvern andskotann þetta eigi að þýða að vera búa til einhverja arftakastefnu, við gerum þetta allt öðruvísi hér sko', þannig þetta er klárlega nýtt.“ Ísak var þannig sjálfur ekki afhuga arftakaáætlunum en reynslan hafði kennt honum að viðhorfið innan stjórna sé oft neikvætt og hugtakið ekki vel kynnt vegna þess að arftakaáætlanir séu nýtt fyrirbrigði. Jóhann þekkti vel til arftakaáætlana erlendis frá, en lýsti stöðunni á Íslandi svo: „Ég hef aldrei heyrt um svoleiðis á Íslandi, bara aldrei. Kannski er hægt að skrifa það á stærðina.“

Loks virtist gæta ákveðins misskilnings á hugtakinu hjá einhverjum stjórnarmönnum, til dæmis töldu tveir stjórnarmenn að þetta snerist bara um staðgengla líkt og áður þekktist, að búið væri að tilnefna einstakling í það hlutverk að vera staðgengill forstjóra eða framkvæmdastjóra. Til dæmis nefndi Ari:

... mér finnst bara arftakaáætlun vera tímaskekkja ... og rökin eru þau að sko tókum bara dæmi, við erum saman í stjórn og við erum sammála um það að það sé einhver einstaklingur sem að, að þú horfir til og forstjóri er að þjálfa upp í að taka við. Svo bara er komin ný stjórn þegar kemur að því að forstjórinn fer. Það er aldrei ákvörðun núverandi stjórnar hver tekur við sem forstjóri og er komin ný stjórn þegar að því kemur ... Mér finnst arftakaáætlun vera í raun bara að núverandi stjórn sé að ákveða hvernig fyrirkomulagið verði eftir fimm ár eða tíu ár og þau eru kannski bara farin.

Dæmið sem Ari gaf sýnir misskilning á hugtakinu; að með arftakaáætlun séu hendur stjórnar bundnar þegar kemur að ákvörðun um ráðningu nýs forstjóra. Frank lýsti svipuðum áhyggjum og sagði „ef við erum að tala um félög á markaði þá er eignarhald náttúrulega líka að breytast og þar af leiðandi breytast náttúrulega hérna fulltrúar í stjórn og það getur þá verið erfitt að vera með arftakaáætlun.“ Aftur var hugsun viðmælandans að ný stjórn geti ekki haft áhrif á þá arftakaáætlun sem fyrri stjórn hafi lagt blessun sína yfir.

## 6 Umræður og lokaorð

Þó að ýmsir hafi haldið því fram að jafnrétti sé ákvörðun þá er staðan sú að karlar gegna yfirgnæfandi meirihluta allra æðstu stjórnunarstarfa hér á landi. Karlar gegna tæplega 80% af öllum forstjóra/ framkvæmdastjórastöðum og sé eingöngu litið til skráðra félaga þá eru karlar tæplega 89% allra forstjóra. Einungis þrjár konur gegna forstjórastöðum af þeim 27 félögum sem nú eru skráð á Nasdaq Iceland.

Rannsóknir hafa bent á leiðir til þess að draga úr kynjabilinu í stjórnunarstöðum og ein þeirra er sú að stjórnir og forstjórar móti arftakaáætlanir til að draga úr kynjahalla. Rannsóknarspurningin sem hér er til grundvallar er: *Hver er reynsla og viðhorf karlkyns stjórnarmanna skráðra félaga til innleiðingar arftakaáætlana til þess að draga úr kynjabilinu í æðstu stjórnunarstöðum hér á landi?*

Niðurstöðurnar benda til að arftakastjórnun sé mikilvægt stjórnæki til þess að takast á við þá áskorun sem felst í stjórnendaskiptum og rétt beiting hennar geti einnig verið öflugt verkfæri til að leiðrétta kynjahallann í stjórnendastöðum. En þrátt fyrir að arftakastjórnun sé vel þekkt erlendis og að nokkur fyrirtæki hér á landi séu með virkar arftakaáætlanir, þá virðist hún vera hún vannýtt stjórnæki í íslensku atvinnulífi og fleiri fyrirtæki gætu nýtt sér hana ef meiri þekking væri fyrir hendi.

Stjórnarmenn með reynslu af arftakastjórnun bentu á að stjórnin bæri ábyrgð á innleiðingu og eftirlitshlutverki arftakaáætlunar. Voru viðhorf þeirra mjög í takt við rannsóknir sem sýnt hafa að arftakaáætlun- og stjórnun er kerfisbundin viðleitni fyrirtækja til að tryggja samfellda forystu í lykilstöðum, varðveita, viðhalda og þróa hugvit og þekkingu til framtíðar auk þess að hvetja einstaklinga til framþróunar í starfi (Cappelli, 2011; Rothwell, 2010). Þeir töldu það jafnframt ákvörðun stjórnar að arftakaáætlunin skuli útfærð fyrir allt fyrirtækið, að horft væri á allt skipuritið, og byrjað neðar í fyrirtækinu með því að veita einstaklingum reynslu og þjálfun til að hafa möguleika seinna meir á toppstöðum. Arftakastjórnun hafði reynst stjórnnum mikilvægt tæki til að takast á við þá áskorun sem felst í ráðningarferli forstjóra. En það getur oft reynst mikil áskorun fyrir stjórnir að velja hæfasta aðilann og fylgja í kjölfarið ráðningunni eftir (Nyberg o.fl., 2020). Með beitingu arftakaáætlana öðlast stjórn og forstjóri betri yfirsýn yfir mannauðinn og eru frekar í stakk búin til að bregðast við óvæntum breytingum eða brott-hvarfi lykileinstaklinga (Óladóttir o.fl., 2024b).

Nokkrir viðmælendur höfðu reynslu af því að beita arftakastjórnun þar sem áhersla er lögð á að þjálfa fólk af öllum kynjum upp í ákveðnar stöður. Töldu þeir arftakaáætlun góða leið til að fylgjast með jafnréttisstefnu fyrirtækisins og draga úr kynjahalla innan fyrirtækja. Þeir bentu á að áriðandi væri að fylgjast með að það væru ekki einungis karlar í öllum lykilstöðum. Voru þeirra viðhorf mjög í takt við ábendingar Fernández-Aráoz o.fl. (2017) um að arftakaáætlun getur verið ómetanleg ef markmið stjórnenda og stjórna fyrirtækja er að veita kynjum jöfn tækifæri til stjórnunarstarfa og taka markvisst á þeirri skekkju sem fram kemur í því að konum er síður gefin tækifæri á að öðlast fjölbreytta reynslu innan fyrirtækja.

Niðurstöðurnar sýndu jafnframt fram á að stjórnarmenn með reynslu af arftakastjórnun áttuðu sig frekar á því að skekkjan á gjarnan rætur í því að oft fá karlar og konur ekki sömu tækifæri til þjálfunar og reynslu á ferlinum, sem byggja undir þá stjórnunarreynslu og leiðtogahæfileika sem krafist er fyrir æðstu stöðurnar síðar á ferlinum. Velja þyrfti fólk af báðum kynjum sem mögulega arftaka og er það í samræmi við niðurstöður van den Brink o.fl. (2016). Það samrýmist einnig niðurstöðum fyrri rannsókna (Óladóttir o.fl., 2024; Þóra H. Christiansen o.fl., 2021; Virick og Greer, 2012) að arftakaáætlanir geta tekið á kynjahallanum með því að gefa frama kvenna innan fyrirtækja gaum. Auk þess að tryggja að konur og karlar fái jöfn tækifæri til að sinna mikilvægum og hagnýtum verkefnum, sem geta veitt þeim aukinn aðgang að stjórninni sem velur forstjóra. Fleiri rannsóknir hafa stutt við þetta, m.a. rannsóknir Ely o.fl. (2011) og Mor Barak (2015), en þar kemur fram að stjórnendur sem vinna að inngildingu og gera kynjunum jafn hátt undir höfði, sjá gildið í ólíkri hæfni karla og kvenna og gera kynjunum mögulegt að efla og þroska hæfileika sína í stað þess að steypa alla í sama mót.

Greina mátti af svörum viðmælenda að arftakaáætlanir eru ekki mjög þekkt hugtak á Íslandi, sumir annað hvort þekktu ekki hugtakið eða höfðu mjög takmarkaðan skilning á því og töldu jafnvel ranglega að þær snúist um að útnefna staðgengla. Nokkrir þeirra sem höfðu þekkingu og reynslu lýstu því einnig að hafa mætt vanþekkingu og misskilningi á hugtakinu hérlendis. Kom fram sú hugmynd að hugsanleg skýring á því að hugtakið arftakaáætlun sé lítt þekkt á Íslandi sé vegna smæðar markaðarins. Það er áhugaverð skýring því að meirihluti þeirra viðmælenda sem rætt var við hafa menntun og eða reynslu erlendis frá og þar hefur arftakaáætlunum verið beitt lengi, bæði í Evrópu og Bandaríkjunum. Með því að auka umræðuna um arftakaáætlun sjá stjórnendur og stjórnarfolk mögulega tækifærin í því að nota arftakaáætlanir til þess að nýta fjölbreytileikann sem er til staðar, þjálfa og efla fólk innan fyrirtækja og með því að „búa til nýja stjórnendur.“ Það samrýmist vel niðurstöðum Calareso (2013), Ritchie

(2020) og ábendingu Nyberg o.fl (2017) um að ástæða sé til að endurvekja áhersluna á arftakaáætlanir sem stjórnþæki. Þannig sýndu niðurstöðurnar fram á að viðhorfið til arftakaáætlana var jákvæðara hjá þeim viðmælendum sem horfðu einnig á ferlið sem tækifæri til að byggja upp og þjálfa þá einstaklinga sem bent hefur verið á sem góðan efnivið í stjórnendastöður hjá fyrirtækinu. Takmörkuð þekking og jafnvel misskilningur á hugtakinu getur leitt til þess að stjórnarmenn séu neikvæðari fyrir því líkt og fram kom í niðurstöðunum. Því má draga þá ályktun að bæta megi þekkingu á arftakaáætlunum hér á landi og mikilvægi þeirra sem stjórnþæki til þess að draga úr kynjahalla í stjórnunarstöðum innan fyrirtækja.

Takmörkun rannsóknarinnar felst í því að hér er einungis fjallað um viðhorf og reynslu 22ja karla sem sæti eiga í stjórnnum skráðra félaga hérlendis. Ekki er því ætlað að alhæfa út frá niðurstöðunum. Athyglisvert væri í framtíðarrannsóknum að bera saman viðhorf og reynslu karlanna við konur í stjórnnum skráðra félaga hérlendis. Auk þess væri áhugavert að gera megindlega rannsókn á fleiri fyrirtækjum en þeim sem skráð eru á markaði. Sjá hvort stærstu fyrirtækin hérlendis eru að nýta sér arftakaáætlun og þá með hvaða hætti og hver árangurinn er af beitingu arftakastjórnunar.

Nýnæmi þessarar rannsóknar felst í því að hér er í fyrsta sinn greint frá reynslu og viðhorfum karlkyns stjórnarmanna í öllum skráðum félögum á markaði til beitingar arftakaáætlana sem tækis til þess að þjálfa upp og efla mögulega kandiðata innan fyrirtækja til þess að taka við stjórnunarstöðum síðar á ferlinum. Rannsóknin svarar kalli Halrynjo og Teigen (2024) eftir frekari rannsóknum á stjórnun framgangs og ráðninga í stjórnunarstöður með því að beina sjónum að nýtingu arftakaáætlana. Arftakaáætlun er ein leið af mörgum til þess að draga úr þeim kynjahalla sem ríkir í stjórnunarstöðum hér á landi og niðurstöðurnar sýna að aðkallandi er að auka þekkingu stjórnenda á möguleikum hennar.

## Þakkir

Höfundar vilja þakka Rannís (nr. 239880-051), Rannsóknasjóði Háskóla Íslands (nr. 15512 og 15533) og samstarfsaðilum hjá Creditinfo, GemmaQ, Landssamtökum lífeyrissjóða, Nasdaq Ísland, PayAnalytics og Stanford Center for Gender Equality. Sérstakar þakkir fá bakhjarlar verkefnisins, stjórnendur hjá Festi, Símanum og Viðskiptaráði.

## Heimildir

- Adebola, S. (2019). Why do organisations run talent programmes? Insights from UK organisations. Í Adamsen B. og Swailes S. (ritstj.), *Managing Talent* (bls. 187–213). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-95201-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-95201-7_9)
- Ahmad, A. R., Ming, T. Z. og Sapry, H. R. M. (2020). Effective Strategy for Succession Planning in Higher Education Institutions. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(2), 203-208. <https://doi.org/10.20448/journal.509.2020.72.203.208>
- Ali, Z. og Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216–233. <https://doi.org/10.1108/jamr-09-2018-0076>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0153>
- Atwood, C.G. (2020). *Succession Planning Basics* (2. útgáfa). ATD training basics series.
- Ásta Dís Óladóttir. (2024, 14. mars). *Þeir segja, þær segja* [fyrirlestur]. Viðskipti og vísindi. Háskóli Íslands. <https://vidskiptiogvisindi.hi.is/is>
- Ásta Dís Óladóttir, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þóra H. Christiansen. (2019). Er skortur á framboði eða er engin eftirspurn eftir konum í æðstu stjórnunarstöður? *Tímarit um stjórnmal og stjórnsýslu*, 15(2), 205-228. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2019.15.2.4>
- Ásta Dís Óladóttir, Sigrún Gunnarsdóttir, Þóra H. Christiansen og Erla S. Kristjánsdóttir. (2022). Reynsla stjórnarkvenna af forystuhæfni, tenglaneti og stuðningi við konur til að gegna forstjórástöðu. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 19(2), 1-22. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2022.19.2.1>
- BMW Group. (2023). Statement on corporate governance 2022. [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/company/downloads/en/2023/Statement\\_on\\_Corporate\\_Governance\\_2022.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/company/downloads/en/2023/Statement_on_Corporate_Governance_2022.pdf)

- Byham, W.C. (2002). A new look at succession management. *Ivey Business Journal*, 66(5), 10-12.
- Calareso, J.P. (2013). Succession Planning: The Key to Ensuring Leadership. *Planning for Higher Education*, 41(3), 27-33. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/succession-planning-key-ensuring-leadership/docview/1519963845/se-2>
- Cappelli, P. (2011). Succession planning. Í Zedeck, S. (ritstj.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization. (bls. 673-690)*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-019>
- Collins, S. K. og Collins, K. S. (2007). Succession planning and leadership development: critical business strategies for healthcare organizations. *Radiology Management*, 29(1), 16-21. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/succession-planning-leadership-development/docview/70272827/se-2>
- Creditinfo. (2024). Tölvupóstur til höfunda (21. mars 2024).
- Donner, E.M, Gridley, D., Ulreich, S. og Bluth, E.I. (2017). Succession Planning and Management: The Backbone of the Radiology Group's Future. *Journal of the American College of Radiology*, 14(1), 125-129. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2016.08.006>
- Garman, A. N. og Glawe, J. (2004). Succession planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 119-128. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.56.2.119>
- Elsaid, E., Davidson, W. N., og Wang, X. (2011). CEO successor compensation: Outside versus inside successions. *Journal of Management & Governance*, 15(2), 187-205. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9095-8>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman & Sons Ltd.
- Fernández-Aráoz, C., Roscoe, A., og Aramaki, K. (2017). Turning potential into success: The missing link in leadership development. *Harvard Business Review*, 95(6), 86-93.
- George, E. (2013). 5 Steps to Planning for Internal Successors in a Small Business Environment. *Journal of Financial Planning*, 26(8), 21-23. <https://www.proquest.com/trade-journals/5-steps-planning-internal-successors-small/docview/1426023815/se-2>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.001>
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260. <https://doi.org/10.1109/EMR.2011.6019093>
- Halrynjo, S., & Teigen, M. (2024). Gender quotas for corporate boards: do they lead to more women in senior executive management?. *Gender in Management*, ahead of print. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0096>
- Holloway, E. L. og Schwartz, H. L. (2018). Drawing from the margins: Grounded theory research design and EDI Studies. Í L. A. E. Booyesen, R. Bendl og J. K. Pringle (ritstj.), *Handbook of research methods on diversity management, equality and inclusion at work* (bls. 497-528). Edward Elgar Publishing.
- Ip, B. og Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350. <https://doi.org/10.1108/14626000610680235>
- Jalal, A. M. og Prezas, A. P. (2012). Outsider CEO succession and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 64(6), 399-426. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2012.09.001>
- Jindal, P. og Shaikh, M. (2021). Talent Retention: A Mediator of the Relationship Between Talent Management Strategies and Succession Planning. *Asian Academy of Management Journal*, 26(2), 117-142. <https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.2.6>
- Katrín Jakobsdóttir. (2024, 14. mars). *Hvað geta stjórnvöld mögulega gert til að draga úr kynjabilinu í atvinnulífinu* [fyrirlestur]. Viðskipti og vísindi. Háskóli Íslands. <https://vidskiptiogvisindi.hi.is/is>
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research. A guide to design and implementation* (4. útg.). Jossey-Bass.
- Mehreen, A. og Ali, Z. (2022). The interplay between employee development factors and succession planning in predicting employee performance: evidence from retail banks. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 528-543. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2021-0072>
- 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. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Nyberg, A. J., Cragun, O. R. og Schepker, D. J. (2020). Chief executive officer succession and board decision making: Review and suggestions for advancing industrial and organizational psychology, human resources management, and organizational behavior research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 173-198. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-061800>
- Nyberg, A. J., Schepker, D. J., Cragun, O. R. og Wright, P. M. (2017). Succession planning: Talent management's forgotten, but critical tool. Í D.G. Collings, K. Mellahi og W.F. Cascio (ritstj.), *The Oxford Handbook of Talent Management* (bls. 318-342). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.2>



- Óladóttir, Á.D., Christiansen, T.H., Gylfason, H.F. og Benediktsson, H.C. (2024a). Attitudes toward gender quota legislation on TMT-level positions. *Proceedings of the 7th International Conference on Gender Research*, 7(1), 276-283. <https://papers.academic-conferences.org/index.php/icgr/article/view/2139/2017>
- Óladóttir, Á.D., Christiansen, T.H., Gunnarsdóttir, S. og Kristjánsdóttir, E.S. (2024b). Closing the gap - TMT quotas, investment strategies, and succession policies for gender equality. Í Marques, J. (ritstj.) *Encyclopedia of Diversity, Equity, Inclusion and Spirituality*, Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-32257-0\\_88-1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-32257-0_88-1)
- Phillips, T., Evans, J. L., Tooley, S. og Shirey, M. R. (2017). Nurse manager succession planning: A cost-benefit analysis. *Journal of Nursing Management*, 26(2), 238–243. <https://doi.org/10.1111/jonm.12512>
- Reitsma, S.G. (2001). Management development in Unilever. *Journal of Management Development*, 20(2), 131-144. <https://doi.org/10.1108/02621710110382150>
- Ritchie, M. (2020). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning. *Management in Education*, 34(1), 33–37. <https://doi.org/10.1177/0892020619881044>
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4. útgáfa). AMACOM.
- Strauss, A. og Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. SAGE Publications.
- Tamunomiebi, M. D. og Okwakpam, J.A. (2019). Effective succession planning: A roadmap to employee retention. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2), 1–10. <https://j.arabianjbm.com/index.php/kcajbm/article/view/1044>
- Tao, R. og Zhao, H. (2018). “Passing the Baton”: The Effects of CEO Succession Planning on Firm Performance and Volatility. *Corporate Governance: An International Review*, 27(1), 61-78. <https://doi.org/10.1111/corg.12251>
- The World Bank. (2024). *Women, business and the law, 2024*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/9bc44005-2490-41f8-b975-af35cbae8b9a/download>
- Titzer, J. L., Phillips, T., Tooley, S., Hall, N. og Shirey, M. (2013). Nurse manager succession planning: Synthesis of the evidence. *Journal of Nursing Management*, 21(7), 971–979. <https://doi.org/10.1111/jonm.12179>
- van den Brink, M., Holgersson, C., Linghag, S. og Deé, S. (2016). Inflating and down playing strengths and weaknesses—Practicing gender in the evaluation of potential managers and partners.
- Virick, M. og Greer, C. R. (2012). Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future. *Human Resource Management*, 51(4), 575-600. <https://doi.org/10.1002/hrm.21487>
- Wainright, C.F., York, G. S. og Wyant, D. K. (2021). Strategic Succession Planning for Healthcare Executives: A Forgotten Imperative. *The Journal of Health Administration Education*, 38(3), 809–838. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/strategic-succession-planning-healthcare/docview/2615646967/se-2>
- World Economic Forum. (2023). *Global gender gap report, 2023*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>
- Zongyi Y., Jiamei Y., Xiaoying W. og Fang S. (2023). Relationship between Corporate CEO Succession Planning and Corporate Performance. *Amfiteatru Economic*, 25(64), 885–901. <https://doi.org/10.24818/EA/2023/64/885>
- Þóra H. Christiansen, Ásta Dís Óladóttir, Erla S. Kristjánsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2021). Forstjóraráðningar í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum: Kynjahalli, útilokun og ófagleg ráðningarferli? *Stjórnmal & stjórnsýsla* 17(1), 107-130. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2021.17.1.5>

