

# Þáttaskil: Hvers vegna velja konur í forystu að fara úr æðstu stjórnunarstöðum á miðjum aldri?

Árelía Eydís Guðmundsdóttir, Íris Hrönn Guðjónsdóttir<sup>1</sup>

## Ágrip

Konur eru í minnihluta forystu í íslenskum skipulagsheildum og vísbendingar eru um að þær séu líklegri en karlar til að yfirgefa forystuhlutverkið að eigin frumkvæði. Þá fjölgar konum til þess að gera hægt í æðstu stjórnendastöðum í fyrirtækjum, sérstaklega sé litið til skráðra félaga. Konur eru þó í forystu víða og eru þær fleiri í opinberum fyrirtækjum heldur en einkafyrirtækjum. Ísland hefur mælst með minnst kynjabil í heimi síðastliðin 12 ár samfellt og konum er óvída búinn jafn góður lagalegur réttur og á Íslandi. Í þessari grein var leitast við að varpa ljósi á hvað fengi íslenska kvenleiðtoga, sem komnar eru á eða yfir miðjan aldur, til að gera róttæka breytingu á starfsferli sínum með því að hverfa, að eigin frumkvæði, úr æðstu stjórnunar- og áhrifastöðum og snúa sér að ólíkum verkefnum. Eigindlegri aðferðafræði var beitt við rannsóknina og tekin voru viðtöl við 14 konur sem allar höfðu gegnt forystustörfum á sínu sviði. Helstu niðurstöður voru þær að umfangsmiklar breytingar á starfsferli hafi oftast haft fjárhagslegar og ímyndarlegar afleiðingar í för með sér. Viðmælendur hafi farið í sjálfsskoðun knúna af innri hvöt, sem tengdist gjarnan ytri þáttum eins og ónotum sem þeir höfðu upplifað í starfsumhverfi eða innri þáttum eins og heilsuleysi eða miklu vinnuálagi. Niðurstöður gefa til kynna að þegar horft er til starfsferils leiðtoga sé mikilvægt að gera ráð fyrir að þeir vilji breyta til eða haga lífi sínu og starfi með nýjum hætti á miðjum aldri. Fjölbreyttari leiðir leiðtoga til þess að sinna persónulegum þroska og endurmati á miðjum aldri er æskileg til að missa ekki út reynslu og þekkingu kvenleiðtoga.

## Abstract

Women represent the minority of leaders within Icelandic organizations and there are indications of them being more likely than males to opt out of leadership. The progress towards an increased number of women executives is relatively slow in businesses, especially in companies listed at the stock market. However, women lead in many fields, and they lead public organizations more frequently than private organizations. Iceland ranks, for the 12<sup>th</sup> consecutive year, as the most gender-equal country in the world and the regulatory framework for equality is rarely nearly as good in other countries compared to Iceland. The aim of this paper is to shed a light on what motivates Icelandic women in top management or influential positions

1 Árelía Eydís Guðmundsdóttir er dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: arelia@hi.is. Íris Hrönn Guðjónsdóttir er viðskiptafræðingur og innviðastjóri í Háskóla Íslands. Netfang: irishg@hi.is

to “opt out” of their career paths after reaching middle age. The study is based on a qualitative methodology and 14 women were interviewed who were in leading positions within their field of expertise. The main findings were that radical changes to career paths often involved financial and identity consequences. The women went through a **self**-evaluation motivated by an inner drive, sometimes related to external conditions such as unease within their work environment or internal conditions such as compromised health or a high workload. Looking at leaders’ careers, the results indicate that it’s important to assume they feel the need for change or a development in their life and career differently during middle age. In order to maintain organizations’ talent pool, it is important not to lose expertise and to consider a variety of pathways for leaders to attend to their mid-life personal growth and re-evaluation.

*JEL flokkun: M14; M12*

*Lykilorð: Forysta; kvenleiðtogar; að velja út,; starfsferill; sjálfsskoðun.*

*Keywords: Leadership; female leaders; opt-out; career path; self-evaluation.*

## Turning point What drives female leaders to opt out of top executive positions during middle age

### 1 Inngangur

Konum hefur fjölgað í forystuhlutverkum á Íslandi á síðusta áratug. Engu að síður standa konur víða höllum fæti gagnvart karlmönnum varðandi forystustörf, sérstaklega þegar kemur að fjármálageiranum þótt Ísland búi við eitt mesta kynjajafnrétti í heimi (Hagstofa Íslands, e.d.; World Economic Forum, 2021).

Alþjóðlega hafa komið fram vísendingar um ákveðið brottfall kvenna úr forystu í karllægu starfsumhverfi (Zimmerman og Clark, 2016). Það virðist þó vera að breytast því skv. Marsh og Bloomberg (2020) fer hlutfall kvenna vaxandi í áhrifastöðum í fjármálageiranum vegna stóraukins áhuga fjárfesta á ábyrgum fjárfestingum (e. SRI socially responsible investments) og viðskiptageirans á hugmyndafræðinni (UFS) (e. ESG environmental, social and governance) sem ábyrgar fjárfestingar byggja á. Hlutfall kvenna er miklu meira í ábyrgum fjárfestingum heldur en almennt í fjármálageiranum og konur virðast búa yfir eiginleikum sem fyrirtæki sækjast eftir í auknum mæli (Hanson, 2019).

Störf skapa tekjur en huglægir þættir hafa áhrif á starfsval eins og hugmyndin um tilgang og þýðingu, sjálfsfyllingu, áskoranir (Defillippi og Arthur, 1994; Dik og Duffy, 2009). Starfsferillinn er uppspretta sjálfsmyndar og er í raun stór hluti af sjálfsmynd fólks (Defillippi og Arthur, 1994). Í nútímasamfélagi Vesturlanda fara lífslíkur vaxandi og starfsferill framtíðarinnar mun þurfa að taka mið af því. Proski einstaklinga hefur fengið aukið vægi og möguleikum til að hafa áhrif á eigið lífshlaup hafa vaxið mjög – sérstaklega sé litið til kvenna. Ljóst er að tilfinningar og upplifanir fólks skipta meira máli en áður, sem hefur áhrif á störf, samfélagsgerð o.fl.

Í rannsókninni sem þessi grein byggir á er miðað við einstaklinga sem höfðu sinnt leiðandi hlutverkum í atvinnulífinu og gegnt framkvæmdastjórstöðu eða sambærilegu í stórfyrirtækjum eða stofnunum. Ýmsar vísendingar eru um að konur í æðstu stjórnunarstöðum kjósi að fara úr þeim á miðjum aldri (Frkal og Criscione-Naylor, 2020; Zimmerman og Clark, 2016). Til þess að kanna þetta á Íslandi var sjónum beint að konum í æðstu stjórnunarstöðum, sem um eða eftir miðjan aldur kusu að gera róttækar breytingar á starfsferli sínum, þrátt fyrir að hann hafi verið farsæll og árangursríkur. Rannsóknarspurningin sem þessi grein leitast við að svara er: *Hvers vegna velja konur í forystu að fara úr æðstu stjórnunarstörfum á miðjum aldri?* Rannsóknin byggir á eigindlegri aðferðafræði og unnið var með viðtöl sem tekin voru við konur sem uppfylltu skilgreind viðmið. Í viðleitni til að svara rannsóknarspurningunni var lagt upp með að skoða forystu, konur í forystu og muninn

á körlum og konum í forystu. Eigindleg aðferðafræði var valin til að leita skilnings á viðfangsefninu og tekin voru fjórtán ítarviðtöl við konur sem uppfylltu forsendurnar.

Í stuttu máli má segja að svar við rannsóknarspurningunni sé að umfangsmiklar breytingar á starfsferli hafi oftast haft fjárhagslegar og ímyndarlegar afleiðingar í för með sér. Viðmælendur hafi farið í sjálfsskoðun knúna af innri hvöt, sem tengdist gjarnan ytri þáttum eins og ónotum sem þær upplifðu í starfsumhverfi. Dæmi um slíkt er að sumir viðmælendur upplifðu að gildi þeirra og skipulagsheildarinnar færu ekki saman. Einnig fóru viðmælendur úr forystu vegna innri þátta eins og heilsuleysis eða mikils vinnuálags. Viðmælendur kusu þannig að ljá lífi sínu aðra merkingu en starfið eitt og sér bauð þeim.

Greinin skiptist í fimm aðalkafla. Að loknum þessum inngangi verður farið yfir fræðilegan bakgrunn. Síðan er aðferðafræðinni lýst, þá gert grein fyrir helstu niðurstöðum og loks er gerð samantekt og umræður.

## 2 Fræðilegt yfirlit

Frá aldamótunum 2000 hefur atvinnuþátttaka kvenna á íslenskum vinnumarkaði verið mjög nærri atvinnuþátttöku karla, eða í kringum 80% (Hagstofa Íslands, e.d.). Á Íslandi er atvinnuþátttaka næstmest, á eftir Svíþjóð, í ríkjum OECD. Árið 2019 var heildaratvinnuþátttaka á Íslandi 88,9% samanborið við 78,4% í OECD ríkjum (OECD, e.d.-a).

Rannsóknir sýna að með því að auka kynjafnrétti á vinnumarkaði og bæta stöðu kvenna megi auka hagvöxt og bæta efnahagsstöðugleika (Olafsdóttir, 2018). Ísland trónir á toppi þjóða heims með minnstan kynjahalla árið 2021, tólfta árið í röð samkvæmt skýrslu Alþjóðaefnahagsráðsins, en þá mældist íslenska vísitalan 0,89 (World Economic Forum, 2021; Þorgerður Einarsdóttir, e.d.). Hlutfall kvenna í forystu skipulagsheilda á Íslandi er 10-20% (Hagstofa Íslands, e.d.). Þótt konum í framkvæmdastjórástöðum fari fjölgandi, fækkar þeim eftir því sem fyrirtækin stækka og þær eru næstum helmingi færri í stærstu fyrirtækjunum en þeim minnstu (Hagstofa Íslands, e.d.; Velferðarráðuneytið, 2018). Þá benda gögn til þess að ákveðin slagsíða sé á einkafyrirtækjum, því konur í stöðum framkvæmdastjóra einkafyrirtækja voru ríflega 20% meðan hlutfall forstöðukvenna ríkisstofnana var ríflega 40%. Ein kona stýrir fyrirtæki sem skráð er í Kauphöll Íslands, en Íslandsbanki var skráður í Kauphöllina 22. júní sl. (Arnar Björnsson, 2021). GemmaQ-mat (e. gender equality measure monthly automated quotation) á íslenska hlutabréfamarkaðinum hækkaði af þessu tilefni um 0,1 prósentustig þegar það fór úr 6,7 stigum í 6,8 stig, en fyrirtækið metur kynjafjölbreytni í forystu fyrirtækja (Gemmaq, e.d.-a; Gemmaq, e.d.-b).

Noregur og Ísland voru meðal fyrstu ríkja heims til að binda kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja í lög og eru einu Norðurlöndin sem hafa gert það til fulls (Jafnréttisstofa, e.d.-c). Hér á landi hafa kynjakvótar í stjórnnum fyrirtækja verið bundnir í lög frá árinu 2010 og Ísland var annað landið á eftir Noregi til að lögbinda þá (Jafnréttisstofa, e.d.-b). Það ár samþykkti Alþingi lög um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög þar sem starfa fleiri en 50 starfsmenn. Lögum er ætlað að fjölga konum í stjórnnum fyrirtækja (Jafnréttisstofa, e.d.-b; lög um einkahlutafélög nr. 138/1994; lög um hlutafélög nr. 2/1995). Sambærileg lög voru sett árið 2011 um kynjakvóta í stjórnnum lífeyrissjóða (Jafnréttisstofa, e.d.-b; lög um skuldatryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða nr. 129/1997). Árið 2013 tók þessi breyting svo gildi fyrir sameignarhlutafélög og opinber hlutafélög þar sem starfa fleiri en 50 starfsmenn (Jafnréttisstofa, e.d.-b; lög um hlutafélög nr. 2/1995; lög um sameignarfélög nr. 50/2007). Í greinargerð með frumvarpi sem varð að lögum um kynjakvóta í stjórnnum íslenskra fyrirtækja var tekið fram að markmið þess væri að stuðla að jafnari hlutföllum kvenna og karla í áhrifastöðum í hlutafélagum og einkahlutafélagum (Velferðarráðuneytið, 2018). Sé litið til gagna um hlutföll kvenna í stjórnnum fyrirtækja í víðara samhengi kemur í ljós að árið 2020 voru konur 26,5% stjórnarmanna fyrirtækja á hlutafélagaskrá sem greiddu laun, 26,2% í fyrirtækjum með færri en 50 launamenn og 34,1% í fyrirtækjum með 50 launamenn eða fleiri (Hagstofa Íslands, 2021).

Á Íslandi er kynjafnrétti bundið í ýmis lög og reglugerðir. Ítarleg lög um jafna stöðu

og jafnan rétt kynjanna tóku gildi árið 2021 (lög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna nr. 150/2020). Hornstein ákvæða um jafnrétti kynjanna í íslenskum lögum má finna í stjórnarskrá Lýðveldisins Íslands sem leggur jafnframt áherslu á jafnrétti kynjanna (Stjórnarskrá Lýðveldisins Íslands nr. 33/1944). Jafnlaunavottun var lögfest 2017 (Jafnréttisstofa, e.d.-a; lög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna nr. 150/2020).

## 2.1 Forysta kvenna

Undanfarna áratugi hafa konur í forystu skipulagsheilda verið viðfangsefni rannsókna. Engu að síður er ýmsum spurningum enn ósvarað. Eldri rannsóknir hafa einkum beint sjónum að kenningum sem lúta að náttúrulegum hæfileikum, fjölskylduábyrgð, staðalímyndum, mismunun, forystustílum, uppbyggingu og menningu og vísað til þessara þátta til skýringar á kynjamun (Bryman o.fl., 2011; Gipson o.fl., 2017). Lágt hlutfall kvenna í forystu í atvinnulífinu vekur athygli og reynt hefur verið að finna ýmsar skýringar á því. Kossek o.fl. (2017) birtu í greininni „“Opting out” or “pushed out?”“ samantekt á rannsóknum um persónubundna þætti og þætti innan skipulagsheilda sem hafa áhrif á jafnrétti í starfsferli kvenna. Samantektin var gerð út frá þremur sjónarhornum, þ.e. starfsvali, kynjahlutdrægni og samþættingu vinnu og einkalífs. Þessar rannsóknir gera greinarmun á því hvort konurnar völdu sig út eða var ýtt út úr forystuhlutverkum innan skipulagsheilda.

Konum reynist erfiðara en körlum að fóta sig í karllægum geirum og finnst þær þurfa meiri stuðning (Frkal og Criscione-Naylor, 2021; Olafsdóttir, 2018). Þá sýnir bandarísk rannsókn að u.þ.b. 50% kvenleiðtoga mæta hindrunum sem koma í veg fyrir að þær komist í stjórnunarstöður (Elmuti o.fl., 2009). Ímynd farsæls stjórnanda er yfirleitt tengd karllægni og þessi staðalímynd er lífseig og viðheldur þannig forskoti karla. Því hefur verið haldið því fram að konur skorti innri hvata til að ná árangri en rannsóknir benda til annars (Frkal o.fl., 2020). Aðrir benda á árekstra milli vinnu og einkalífs, þ.e. að konur séu enn aðalümönnunaraðilar á heimilum og að erlendis kjósi fjölmargar konur að yfirgefa starfsvettvang sinn í þágu fjölskyldunnar (Elmuti o.fl., 2009). Rannsóknir sýna að íslenskar konur verja meiri tíma en karlar í ólaunaðri vinnu sem tengist heimili og fjölskyldu og að umönnunarábyrgðin sé mikil (Magnús H. Jónasson, 2021).

Karlar eru ráðandi í fjármálageiranum um allan heim nema einu sviði sem er vaxandi, er svokallað UFS (Marsh og Bloomberg, 2020). UFS stendur fyrir umhverfislega og félagslega þætti og stjórnarhætti og eru viðmið sem fjárfestar nota til að meta fjárfestingar út frá aðferðafræði ábyrgra fjárfestinga (IcelandSIF, e.d.). Hlutfall kvenna er miklu meira í ábyrgum fjárfestingum heldur en almennt í fjármálageiranum. Ýmissa skýringa hefur verið leitað, en ljóst er að um ræðir eiginleika sem fyrirtæki sækjast eftir í vaxandi mæli (Hanson, 2019).

Deilt hefur verið um það hvort nálgun karla og kvenna í forystu sé ólík (Burk og Collins, 2001) og litlar sannanir eru fyrir mismunandi frammistöðu í víðu samhengi eftir kyni (Gipson o.fl., 2017). *Harvard Business Review* birti árið 2019 rannsóknargrein og samkvæmt niðurstöðum hennar kemur ekki fram munur eftir kynjum. Gögn rannsóknarinnar sýna með sannfærandi hætti að skýringanna á færri konum í stjórnunarstörfum sé leita í sjálfsmati kvenna. Sjálfsmatið sem notað er til grundvallar mælir m.a. sjálfstraust sem leiðtogar hafa í starfi. Munurinn á sjálfsmati kynjanna reyndist mikill á yngri árum en mættist á miðjum aldri. Sjálfsmat á hæfni karla hækkaði um 8,5 prósentustig frá 25 – 60 ára meðan það hækkaði um 29 prósentustig hjá konum (Zenger og Folkman, 2019). Komið hefur í ljós í ýmsum íslenskum rannsóknum að konur eigi bæði erfiðara með að fá ráðningu í stjórnunarstöður og að fá stöðuhækkun (Ólöf Júlíusdóttir o.fl., 2018; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Ólöf Júlíusdóttir, 2018; Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2021). Svo virðist sem að kynjahalla í stjórnunarstöðum á Íslandi megi helst skýra út frá því að konur rekist á „viðvarandi glerþak þegar þær sækist eftir valdastöðum“ (Þóra H. Chistiansen o. fl., 2021, bls. 111.) Einnig hefur komið fram að færri konur sækist eftir valdastöðum, að viðhorf karl-

manna í valdastöðum séu hindrun og að konur sinni frekar heimilsstörfum sem hafi áhrif á framgang þeirra (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir o.fl., 2015).

Líta verður til kenninga um starfs- og lífsferils fólks til að glöggva sig betur á kynjahalla í æðstu stjórnunarstöðum.

## 2.2 Starfsferill

Starfsferillinn hefur þróast frá því að vera línulegur; nám, starfsferill og starfslok, yfir í að vera mun sveigjanlegri (Baruch, 2004). Starfsferill skipar veigamikinn sess í lífi fólks, sem, auk þess að skapa tekjur, getur veitt sjálfsfyllingu, áskoranir og tilgang. Hann getur jafnframt verið uppspretta sjálfsmyndar, sköpunar, lífsáskorunar, samfélagsstöðu og félagslegs tengslanets (Defillippi og Arthur, 1994). Konur skilgreina starfsframa huglægar en karlar, þ.m.t. lífsgæði, starfsánægju, og persónulegan þroska (Marvin, 2001). Þegar karlar eru spurðir hvers vegna konur kjósi að hætta í stjórnunarstöðum telja þeir það vera vegna fjölskylduábyrgðar eða betri tækifæra til framgangs í starfi. Konur telja það aftur á móti vera vegna þarfa á aukinni vitsmunalegri örvun og auknu samspiili milli eigin gilda og skipulagsheildarinnar. Rannsóknir benda til að konur í stjórnunarstöðum upplifi meiri streitu heldur en karlar, sem megi rekja til væntra og raunverulegra hlutverka kvenna í samfélaginu og til þeirrar staðreyndar að konur séu enn í miklum minnihluta stjórnenda skipulagsheilda (Frkal o.fl., 2020; Nelson og Burke, 2000). Sama virðist eiga við um ís-lenskt atvinnulíf (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir o.fl., 2015).

Kenningarnar um starfsval eiga það sameiginlegt að einblína á áhrif innri markmiða einstaklingsins, þarfir hans og viðleitni til að fylgja því sem hann velur og honum líkar í tengslum við starfsferil. Það gefur tilefni til að draga ályktun um að val einstaklingsins og innri þættir hafi mikið vægi. Starfsval ákvarðast einnig af ytri þáttum eins og efnahagsástandi, breyttu starfsumhverfi, lífshlutverki einstaklingsins og þörfum og væntingum fjölskyldu hans (Duffy og Dik, 2009) auk þess sem aðstæður geta skapast sem mynda rof í starfsferil fólks og leiða til starfsferilsáfalls (Nalis o.fl., 2021). Allskonar huglægir þættir hafa verið tengdir við áhrif á starfsval eins og hugmyndin um tilgang og þýðingu (Dik og Duffy, 2009) án þess að sameiginleg niðurstaða hafi fengist. Samkvæmt Thomas (1980) getur þörfin fyrir að breyta starfsferli átt rætur að rekja til persónulegrar löngunar eða ytri aðstæðna. Það næsta sem hann komst því að finna sameiginlega ástæða fyrir starfsferilsbreytingum, var innri vinnuhvati með vísan til Herzberg o.fl. (1959); Thomas (1980). Mikilvægt er að skilja betur hvað fær fólk til þess að skipta um störf eða breyta starfsferli sínum, og þar er sjálfsmynd fólks einn af skýringarþáttunum.

Sjálfsmynd er sú hugmynd sem einstaklingur hefur um sjálfan sig í líkamlegu, félagslegu, andlegu og siðferðilegu tilliti (Gecas, 1982). Að skipta um starfsvettvang felur í sér að endurhugsa vinnusjálfið. Árangursríkt starfsbreytingaferli krefst spurninga um sjálfsmyndina. Spurninga eins og: *Hver er ég? Hver held ég að ég ætti að vera? Hver vonaðist ég til að verða?* Starf einstaklinga er stór hluti af sjálfsmynd þeirra og skilgreinir hana að hluta (Ibarra, 2003). Ibarra (2005) þróaði kenningu um breytta sjálfsmynd í tengslum við sjálf-sprotna starfsferilsbreytingu. Með breytingu á sjálfsmynd er átt við ferli sem felur í sér að segja skilið við sjálfsmyndina eins og hún er, samhliða því að rýna í möguleg sjálf, og að endingu samsamast öðru sjálfi. Ibarra (2015) kynnti til sögunnar ómöguleg sjálf, sem eykur skilning á skorti af konum í æðri leiðtogahlutverkum. Hún bar kennsl á eiginleika í uppbyggingu sjálfsmyndar sem hindrar breytingarferli kvenna úr lægri stöðum í hærri stöður. Ómögulega sjálfinu er ætlað að lýsa þeim menningarviðmiðum um sjálfsmynd leiðtoga sem voru mörgum konum óaðgengileg þegar karllægri var ráðandi í skipulagsheildum. Í stað þess að stíga inn í árangurshugmyndir innan karllægra skipulagsheilda tileinkuðu konur sér ímynd og sjálfsmynd umhverfisins og forðuðust þannig vanþóknun annarra. Viðleitni kvennanna til að viðhalda ímynd hins sanna leiðtoga gróf hins vegar undan færni þeirra til að skapa sjálfsmynd sem var í takt við þann fagmann sem þær leituðust við að verða (Ibarra, 2015).

## 2.3 Lífsferill

Mestan hluta mannkynssögunnar hefur lífsferlinum verið skipt í tvennt, þ.e. barnæsku og fullorðinsár. Með tímanum urðu þessi skil óskýrari (Gratton og Scott, 2016). Á tíunda áratug síðustu aldar setti Laura Carstensen (1995) fram kenningu sína um félagstilfinningaval (e. socioemotional selectivity) sem snýst um sálfræðilegt ferli sem hefur áhrif á félagslegt val og félagslega hegðun. Samkvæmt henni eru margvíslegir hvatar að félagslegum tengslum, allt frá grundvallarþörfinni fyrir að lifa af, til sálfræðilegra markmiða eins og þróun sjálfsvitundar og tilfinningastjórnunar (Carstensen, 1995). Samkvæmt kenningunni gegnir upplifun einstaklinga á *tíma* grundvallarhlutverki í vali og eftirfylgni félagslegra markmiða. Félagsglegir hvatar, sem breytast á lífsferlinum séu einkum af tvennum toga – þekkingaröflun og tilfinningastjórnun og vægi þessara þátta breytist eftir því sem líður á lífsferilinn (Carstensen o.fl., 1999). Umliðin næstum 200 ár, eða síðan 1840, hafa lífslíkur aukist jafnt og þétt (Gratton og Scott, 2016). OECD gerir ráð fyrir að lífslíkur íslenskra stúlkna séu 84,5 ár (OECD, e.d.-b) og Hagstofan gerir ráð fyrir að lífslíkur haldi áfram að vaxa og að árið 2069 verði meðalævilengd kvenna verði orðin 88,7 ár (Hagstofa Íslands, 2020).

Til að draga umfjöllun um lífsferilinn saman, hafa hugmyndir fólks um starfsferil og lífsferil breyst á undanförunum árum samfara lengra lífi og breyttri samfélagsgerð. Áður höfðu konur ekki sömu tækifæri og karlar til þess að ná langt á vinnumarkaði og hafa undanfarnir áratugir verið hraðfara skref í átt til jafnréttis á vinnumarkaði. Starfsferill kvenna er flóknari að því leiti að þær eignast börn og fara þá út af vinnumarkaði um tíma. Rannsóknir hafa verið gerðar á hvaða áhrif slíkt rof hefur á starfsferil þeirra (Zimmerman o.fl., 2016). Færri rannsóknir hafa verið gerðar á því fyrirbrigði sem víða hefur verið að koma fram, að konur ákveði sjálfviljugar að yfirgefa forystustörf þegar þær hafa komist til æðstu metorða (Frkal o.fl., 2020; Kossek o.fl., 2017; Zimmerman o.fl., 2016).

## 3 Aðferðafræði

Markmið rannsóknarinnar var að skoða hugarfar og sýn kvenna í áhrifamiklum stjórnendastöðum varðandi val á breyttum starfsvettvangi. Leitast var við að varpa ljósi á hvatana að baki því að konur í áhrifa- eða stjórnunarstöðum á íslenskum vinnumarkaði, taki sjálfstæða ákvörðun um að yfirgefa starfsvettvang sinn, um eða eftir miðjan aldur. Eiginleg rannsóknaraðferð var valin, en samkvæmt þeirri aðferðafræða er hægt að fá góða innsýn í reynsluheim þátttakenda. Tekin voru ítarviðtöl en úrtakið var fundið með aðferð snjóboltagerðar. Í því felst að velja lykilþátttakendur sem eru sérstakir fyrir viðfangsefnið og falla að skilgreindum viðmiðum og biðja þá í viðtölunum að vísa rannsakanda á fleiri þátttakendur (Merriam, 2009).

Tekin voru 14 viðtöl og samanlagður viðtals tími var 18 klukkustundir og 20 mínútur. Viðtölin voru hálfopin og voru þau flest tekin auglitis til auglitis og hljóð tekið upp á stafrænt form. Þrjú viðtöl voru tekin á samskiptaforritinu Microsoft Teams. Leitað var eftir þátttöku kvenna á íslenskum vinnumarkaði, sem voru á miðjum aldri eða eldri og höfðu sjálfar kosið að yfirgefa starfsvettvang sinn, sem hafði verið stjórnunarstaða eða áhrifastaða, óháð því hvað þær tóku sér síðar fyrir hendur. Nánar tiltekið var leitað að þátttakendum sem höfðu gert talsvert mikla breytingu á sínum starfsferli en ekki þátttakendum sem höfðu skipt um starf í sama geira. Um er að ræða fámennan og þröngan hóp einstaklinga sem uppfylla tiltekin og sérstök skilyrði. Fljótlega eftir að viðtalsferlið hófst var ljóst að þátttakendur höfðu valist til rannsóknarinnar sem, að mati rannsakanda, féllu ekki nægilega vel að þeim skilgreindu viðmiðum sem lagt var upp með. Misræmið fólst einkum í því að sumir þátttakendur höfðu í raun ekki gert eins mikla breytingu á sínum starfsferli og vænst var. Viðmælendur voru á aldrinum 46–70 ára. Trúnaður ríkti og þær konur sem tóku þátt, gögn og niðurstöður rannsóknarinnar voru gerð ópersónugreinanleg og í niðurstöðukafla eru ekki birt rétt nöfn viðmælenda, heldur dulnefni. Að viðtölum

loknum voru þau afrituð nákvæmlega, frá orði til orðs og stuðst var við úrvinnsluforritin Tiro og Transcribe. Að afritun lokinni voru viðtölin kóðuð með opinni kóðun, sem fólst í að lesa viðtalið línu fyrir línu og skrá grunngreiningar. Að því loknu voru greind þemu, þ.e. breytingahvatar, heilsa og fjölbreytt forysta sem byggðu á þeim stefnum sem ítrekað komu fram í svörum viðmælenda. Undir hvert þema voru greindir flokkar sem voru lita-kóðaðir (Merriam, 2009).

**Tafla 1.** Yfirlit yfir viðmælendur

Dulnefni	Aldur
Agnes	66
Birna	49
Clara	56
Dísa	67
Ellen	70
Fjóla	47
Gunnhildur	54
Hanna	51
Inga	56
Jóhanna	53
Katrín	46
Lára	57
María	51
Nína	52

### 3.1 Annmarkar

Helstu annmarkar rannsóknarinnar eru mat á því hvað felst í mikilli breytingu á starfsferli og hvað ekki og matið því huglægt. Eins og kemur fram hjá Carless og Arnup (2011); Fouad og Bynner (2008); Heppner o.fl. (1994); eru skilgreiningar á breyttum starfsferli með ýmsum hætti og samræmd skilgreining ekki til. Svipaður annmarki er mat þátttakenda á því hvort þeir hafi *valið sig út* eða *verið ýtt út* sem erfitt getur reynst viðmælendum að leggja hlutlaust mat á. Þarna á milli eru tengsl sem er áskorun að aðgreina með afgerandi hætti (Kossek o.fl., 2017). Þá hefði fjölmennara úrtak mögulega styrkt rannsóknina, þótt fræðimenn séu ekki á eitt sammála um hversu stórt úrtak sé nógu stórt í eigindlegum rannsóknum (Boddy, 2016; Sandelowski, 1995).

Almennir annmarkar eigindlegra rannsókna eru m.a. að þær eru viðkvæmar fyrir heiðarleika rannsakanda. Þá byggjast gögnin á frásögn af atburðum sem byggist á minni viðmælenda, hugmyndum hans um mikilvægi og upplifun hans. Því er ekki hægt að alhæfa út frá gögnum og niðurstöðum eigindlegra rannsókna.

## 4 Niðurstöður

Átta viðmælendur reyndust hafa gert mikla breytingu á starfsferli sínum. Viðmælendur sem höfðu gert mikla breytingu á starfsferli sínum höfðu farið í djúpa innri sjálfsskoðun í aðdraganda sinna breytinga og litlar breytingar tengdust eðlilegri framvindu starfsferils eða aðstæðum í lífi viðmælendanna. Innri þörf eða sjálfsskoðun kviknuðu gjarnan í tengslum við rekstrarumhverfi eða starfið sjálft og vöktu viðmælendur til umhugsunar. Helmingur þeirra viðmælenda sem gerðu mikla breytingu á sínum högum voru með bein tengsl við fjármálageriann og hafði þessi hópur ákveðna sérstöðu þegar kom að

viðhorfi til kynjamunar og karla. Heilsuleysi og/eða mikið vinnuálag kom við sögu hjá átta þátttakendum og var greinilegur áhrifavaldur í ákvörðunum fjögurra. Þrjár þessara fjögurra tilheyrðu þeim hópi viðmælenda sem gerðu mikla breytingu. Þátttakendur tilheyrðu tveimur kynslóðum og er ákveðinn munur á viðhorfi þeirra og upplifun þeirra á kynjamun og körlum. Engin viðmælendanna taldi kynferði sitt hafa unnið gegn sér. Uppgangskynslóðin taldi það hafa unnið með sér en ekki X-kynslóðin. Aldur og aðstæður kvennanna voru, að öðru leyti en því sem lagt var upp með í leit að þátttakendum, afar mismunandi og vegna fjölbreyttra ytri og innri aðstæðna í lífi þátttakenda er ekki unnt að tengja breytingar á starfsferli viðmælenda við persónuleg tímamót eða tiltekinn aldur.

#### 4.1 Breytingahvatar

Áberandi var að djúp innri sjálfsskoðun í aðdraganda breytinga hafði ekki átt sér stað hjá þeim hluta viðmælenda sem höfðu gert litla breytingu, ólíkt þeim sem gerðu mikla breytingu. Litlar breytingar voru knúnar af eðlilegri framvindu starfsferils eða aðstæðum í lífi viðmælendanna. Miklar breytingar voru í ríkum mæli knúnar af innri þörf eða vangaveltum um tilgang og markmið og aðstæður ýttu gjarnan við þeim. Þá höfðu miklar breytingar gjarnan í för með sér afleiðingar á borð við breytta ímynd, óvissu og tekjumissi. Það kann að vera til marks um hvað hvatarnir, sem voru undanfari ákvörðunarinnar, vega þungt. Átta viðmælendur höfðu gert miklar breytingar á starfsferli sínum. Hjá sjö þeirra hafði eitthvað innra með þeim hreyft við þeim með tilheyrandi sjálfsskoðun, sem varð til þess að þær tóku ákvörðun um að gera umfangsmiklar breytingar á starfsferli sínum. Hjá þeim öllum var breytt ímynd, óvissa og/eða tekjutap meðal afleiðinganna. Hjá nokkrum viðmælendum ýttu aðdragandi og eftirköst efnahagshrunsins árið 2008 undir sjálfsskoðun þeirra. Vangaveltur um tilgang, gildi og markmið voru áberandi.

Gunnhildur var líklega sá viðmælendi sem fór í mestu kúvendinguna. Hún stóð á fimmtugu þegar hún sagði upp eftir að hafa verið í árs leyfi. Þá var hún orðin uppgefin af álagi og þá sér í lagi andlegu álagi. Vanlíðanin fór stigvaxandi og síðustu árin vann hún á hörkunn. „... þetta starf er bara álag og menn bara fá allskonar mál upp í hendurnar sem bara taka úr manni sálina stundum.“ Hanna var 51 árs þegar hún sagði starfi sínu lausu án þess að hafa annað í hendi. Hún lýsti miklu vinnuálagi eins og fleiri konur. Hún hafði alla starfsævina unnið á sama vinnustað og hugmyndin um að gera breytingar höfðu gerjast með henni í u.þ.b. þrjú ár. Spurningar sem leituðu á hana voru t.d. „Hver er ég?“ og: „Ætla ég að eyða allri starfsævinni á sama stað eða ætla ég að gera breytingar?“ Birna var í starfs- og rekstrarumhverfi sambærilegu því sem Hanna sagði skilið við. Þær lýstu báðar mjög miklu brottfalli kvenna úr þessum starfsstéttum, sem eru afar karllægar.

Birna lýsti vinnuálaginu eins og Hanna og bætti við innbyrðis samkeppni. Hún fór í mikla sjálfsskoðun og velti því fyrir sér hvert hún vildi stefna, hvað hún vildi gera og hvað skipti hana máli. Niðurstaðan var að hún vildi ekki þurfa að leggja enn meira á sig til að ná árangri í vinnuumhverfi þar sem magn vó þyngra en gæði. „Ég bara vildi fara.“ Líkt og Hanna sagði Birna skilið við starf sitt án þess að hafa annað í hendi. Lára hafði um langt skeið hugað að breytingum og gerði minniháttar breytingar á starfsvettvangi sínum í aðdraganda efnahagshrunsins og síðar miklar í kjölfar áfalls sem leiddi til heilsuleysis. Á hana leituðu spurningar á borð við: „Hvað langar mig til að gera í næsta kafla í lífinu?“ Jóhanna starfaði í sama geira og Lára og gerði til þess að gera litla breytingu á sínum starfsferli í aðdraganda hrunsins og svo aftur mikla eftir hrun, þegar hún sagði stjórnunarstarfi hjá fyrirtæki í fjármálageiranum lausu eftir mikla umhugsun án þess að hafa annað í hendi. Líkt og Lára fór hún í sjálfsskoðun síðar þegar hún fór að velta sínum gildum fyrir sér og máta sig við ólíkar sviðsmyndir. Fjóla starfaði á vettvangi tengdum þeim sem Lára og Jóhanna störfuðu á og var í ábyrgðarmikilli stjórnunarstöðu. Hún hafði um talsvert skeið velt fyrir sér breyttum starfsvettvangi og lét verða af því að stíga til hliðar í kjölfar efnahagshrunsins, en einnig vegna þess að hún varð fyrir persónulegu áfalli. Á hana leit-



uðu spurningar eins og: „Er þetta það sem mig langar til að gera út lífið eða langar mig í eitthvað annað?“ Hún fann að hennar persónulegu gildi og lífssýn ættu ekki endilega sameið með stjórnendateymi fyrirtækisins sem hún starfaði hjá. María átti að baki fjölbreyttan starfsferil og hafði í tvígang gert umfangsmiklar breytingar á sínum starfsferli. Þegar hún stóð á fertugu fór hún að velta fyrir sér hverju hún hefði áorkað á umliðnum áratug og hvað sá tími sem fram undan væri bæri í skauti sér. Clara var eini viðmælandinn sem gerði umfangsmikla breytingu á starfsferli sínum og tengir hana ekki við innri þælingar.

Fimm viðmælandanna störfuðu í fjármálageiranum aðdraganda eða kjölfar efnahagshrunsins, sem ýtti undir sjálfsskoðun þeirra. Ein tilheyrði þeim hópi viðmælanda sem gerði litla breytingu á sínum högum. Hinar fjórar tilheyrðu þeim hópi sem gerði mikla breytingu. Enginn þessara viðmælanda greindi frá ólöglegu eða ósiðlegu athæfi, en þær lýstu aðstæðum og atburðarás sem hafi valdið þeim ónotum og vakið þær til umhugsunar. Agnes sagði umfang og vöxt bankakerfisins hafa verið bæði mikinn og hraðan og að atburðarásin hafi verið gríðarlega hröð þegar ríkið tók yfir rekstur bankanna. „Velgengnin varð okkur að falli.“ Um aðstæður sagði hún: „En eitthvað af ógæfunni er að það eru komnir einhverjir svona ... frekar ungir eða bara ungir strákar sem að leiða bankana.“ Lára greindi líka frá samkeppninni milli þessara þriggja bankastjóra. Þegar hraðinn var hvað mestur var umhverfið farið að trufla hana. Hún sá ekki tilganginn og fannst starfið orðið innihaldslaust þegar markmiðin snerust um að stækka meira, kaupa meira og græða meira. Hún sagði skilið við bankann á hápunkti uppgangsins í efnahagslífinu. Hún lýsti ákveðnum aðskilnaði sem hafi átt sér stað þegar græðgin hafi verið orðin yfirgengileg. Jóhanna hætti „...á hápunkti ruglsins“, „... það var bara allt í steik...“ „...fólk var bara alveg að missa vitið og ég sko bara skildi ekkert hvað var í gangi“. Fjóra lýsti græðgi meðal stjórnenda í fyrirtækinu sem hún starfaði hjá sem varðaði kaupauka sem hún vildi afnema. „Við eigum bara að greiða laun og við eigum bara að hætta þessu rugli og þú veist við eigum ekki að láta græðgina stjórna okkur.“ Með þessu vildi hún sýna að stjórnendur fyrirtækisins væru ekki drifnir áfram af persónulegri græðgi og skapa þannig samfélagslega sátt og sýna samfélagslega ábyrgð. Þannig myndu stjórnendur sýna að þeir hefðu hagsmuni viðskiptavina og starfsfólks að leiðarljósi sem henni fannst mikilvægt, ekki síst á þessum árum. Þá taldi hún að með kaupaukakerfinu yrði aðskilnaður milli starfsfólks og stjórnenda. Þessi sýn féll í grýttan jarðveg og kaupaukum var haldið til streitu.

## 4.2 Heilsa og álag

Ríflega helmingur viðmælanda greindi frá miklu vinnuálagi sem oft varð annað hvort beinlínis til þess að þær skiptu um starfsvettvang eða var áhrifaþáttur. Ekki er hægt að tengja vinnuálag eða heilsubrest með afgerandi hætti við ákveðið undirmengi þátttakenda, t.d. aldur.

Katrín var á þessum tímamótum í sínu lífi á mörkum þess að brenna út vegna mikils álags og „... algerlega orðin úrvinda.“ Gunnhildur, sem lýsti miklu andlegu álagi í starfi sínu, segist hafa verið komin nærri kulnun. Hanna og Birna, sem störfuðu á svipuðum vettvangi, lýstu báðar gegndarlausu vinnuálagi. Hanna fann jafnframt fyrir heilsuleysi sökum þess að hafa ávallt sett vinnuna í fyrsta sæti og hugsanir um mögulega kulnun leituðu á hana. „... í þessum geira eru náttúrulega brjáláðar kröfur.“ Vinnuálag ýtti við Birnu sem henni fannst ekki samræmast eigin markmiðum Agnes sagði vinnuna síðustu misserin hafa verið mikla. Hún hafði um nokkura ára skeið velt breytingum fyrir sér og vildi hætta á rekstrarlegum tímamótum, en var undir miklum þrýstingi um að starfa áfram í geiranum. Í kjölfar hrunsins þyngist róðurinn enn frekar. „...ytra umhverfið var náttúrulega gersamlega vonlaust.“ Í ofanálag bættist persónulegt mótlæti við. Hún lýsir mánuðunum eftir hrun sem „hryllilega erfiðum[...] Eiginlega erfiðasta bara sem ég hef gert í lífinu.“ Og hún hugsaði: „Hver er ég eiginlega?“ Hanna talar um óreiðu í sínu lífi þegar allt gekk út á að vinna, sinna fjölskyldu og í ofanálag að vera góð mamma. „... það lætur náttúrulega eitthvað undan. Þú getur ekki verið góður og bestur í öllu sko.“ Lára varð fyrir heilsutjóni

og hún ákvað að stíga út af þeirri starfsferilsbraut sem hún var á, fór úr hröðu samkeppnisumhverfi í að huga að heilsunni. Fjöla varð fyrir persónulegu áfalli. „... maður fer að hugsa það aðeins öðruvísi. Er þetta í alvöru bara það eina sem skiptir máli?“

### 4.3 Fjölbreytileiki og áhrifafjárfestingar

Lára og Jóhanna höfðu lengi látið sig varða sjálfbærni og samfélagslega ábyrgð, sem þær tengdu við kvenleg gildi. Sjálfbærni og samfélagsleg ábyrgð er farin að veða æ þyngra hjá fjárfestum allra síðustu misserin, enda eru þeir venjulegt fólk með siðferðiskennnd sem láta sig ekki aðeins varða fjármuni heldur einnig siðferðileg og samfélagsleg málefni (Hart og Zingales, 2017). Þær voru jafnframt báðar meðvitaðar um að það væri öllum fyrirtækjum nauðsynlegt að taka þessi skref, eins og Lára sagði:

Það er það sem er að gerast núna - það sem er að breytast núna er að fjárfestar eru farnir að átta sig á því að þetta er leiðin til að búa til pening. En ástæðan fyrir að þeir vilja fara þessa leið núna er að við sjáum að það er hægt að græða meiri peninga á því heldur en gera það ekki.

Jóhanna er á sama máli og bætir því við að þessi utanaðkomandi krafa væri orðin svo sterk að fyrirtæki fengju hvorki fjárfesta né starfsfólk nema bregðast við. Lára bætir við: „... fleiri svona „hardcore“ sem eru farnir að sjá ljósið í þessu. Í ljósi því líka [sic] að ef við gerum ekki neitt. Þú veist eins og með loftslagsmálin og svona. Þá erum við bara „doomed“.“

Lára leggur áherslu á mikilvægi fjölbreytileika því það muni skila meiri verðmætum. „...það skiptir máli að fá konur að borðinu. Fyrirtæki sem hafa konur í stjórnnum og konur sem eru að leiða fyrirtæki og annað ...“ Hún sagði jafnari kynjahlutföll skapa auknið virði og aðra og heilbrigðari dýnamík.“ Hún vildi að forysta snerist meira um gildi, langtíma-hugsun, meðvitund, gagnsæi og mannlega þætti og hefur raunverulega starfað með þessi leiðarljós í meira en tíu ár. Jóhanna var farin að velta fyrir sér svipuðu, og tala fyrir því, á svipuðum tíma og Lára. Hún sagði: „... sjálfbærnipælingar ... heimsmarkmiðin og þetta.“

## 5 Umræður og samantekt

Þrátt fyrir að rannsóknir bendi til þess að konum sé frekar mismunað þegar kemur að stjórnunarstörfum í efstu lögum skipulagsheilda (Bryman o.fl., 2011) er það ekki upplifun kvennanna sem tóku þátt í þessari rannsókn. Það kemur ekki á óvart vegna þess frama sem þær hafa náð í atvinnulífinu og upplifun þeirra af karllægu starfsumhverfi er almennt jákvæð. Það kann að styðja við niðurstöður Gipson o.fl. (2017) um að undirliggjandi hugmyndir, viðhorf og hugarfar um skilgreind kynjahlutverk hafi áhrif á upplifun á karla og kvenna og færni þeirra og möguleikum í leiðtogahlutverkum.

Niðurstöður rannsóknarinnar ríma vel við fyrri erlendar rannsóknir á starfsvali og starfshvötum. Starfsferill er stór hluti af lífi fólks og getur veitt sjálfsfyllingu, áskoranir og tilgang. Starfsferillinn getur jafnframt verið uppspretta sjálfsmyndar, sköpunar, lífsáskorunar, samfélagsstöðu og félagslegs tengslanets (Defillippi og Arthur, 1994).

Konurnar sem tóku þátt í rannsókninni veltu talsvert fyrir sér tilgangi og gildum með spurningum á borð við: „Er þetta það sem mig langar til að gera?“ Samkvæmt niðurstöðum Thomas (1980) er innri vinnuhvati það sem kemst næst því að vera samnefni fyrir starfsferilsbreytingar. Þátttakendur rannsóknar hans voru að bregðast við því hvort gildi þeirra og starfið gætu farið betur saman og að starfið fengi meiri þýðingu. Vangaveltur um gildi, markmið og tilgang eru áberandi meðal kvennanna sem gerðu mikla breytingu á sínum starfsferli – ekki síst meðal þeirra sem störfuðu í fjármálatengdum fyrirtækjum og aðstæður voru þess eðlis að þessar vangaveltur kviknuðu. Sé litið til umfangs starfsferilsbreytinga má glögg sjá að samband er á milli umfangs hvata og umfangs breytinga sem

er í samræmi við kenningar Ibarra (2005; 2015). Þær konur sem tóku þátt í rannsókninni og gerðu mikla breytingu á starfsferli sínum höfðu sterkari hvata. Þeir gátu varðað andlega og líkamlega heilsu þeirra eða starfsumhverfi sem samræmdist ekki gildum þeirra og markmiðum. Nalis (2021) kemst að sömu niðurstöðu, en þær rannsóknir sýna að áföll sem tengdust gildum leiddu til mestu starfsferilsbreytinganna.

Vangaveltur viðmælenda ríma býsna vel við kenningar Ibarra um sjálfssprotna starfsferilsbreytingu, sem rædd var í kafla 2.2., þar sem greina mátti samband á milli mikilla breytinga og þess að kafa ofan í sjálfsmyndina. Þetta rímar býsna vel við vangaveltur viðmælenda því samband var á milli mikilla breytinga og þess að kafa ofan í sjálfsmyndina og spyrja spurninga á borð við: „Er þetta það sem ég vil gera?“ „Nærir þetta gildin mín?“ o.s.frv.

Konunum sem tóku þátt í rannsókninni fannst lang flestum að kynferði sitt hefði ekki unnið gegn sér. Og þótt þær hafi ekki verið spurðar sérstaklega um breytingu á sjálfsöruggi í starfi með vaxandi aldri, bar starfsferill engra þeirra merki þess, að aldur stæði þeim fyrir þrifum, nema síður sé. Þetta er í samræmi við niðurstöður Zenger og Folkman (2019) og Ostrove o.fl. (2002) greindu aukið sjálfstraust kvenna á miðjum aldri, sem jafnvel óx umfram sjálfstraust karla á efri árum.

Kenning Lauru Carstensen (1995) um félagstilfinningaval getur skýrt margt. Engin kvennanna sem tóku þátt í rannsókninni er að kljást við að sinna grundvallarþörfinni að lifa af en glögg merki eru um að þær séu á hinum enda starfshvata sem tengist þróun sjálfsvitundar. Meðal kvennanna sem tóku þátt í rannsókninni sést þróun sjálfsvitundar í þeirri djúpu sjálfsskoðun sem þær fóru í og tengdist t.d. meðvitund um heilsuleysi, mikilli vinnu, fjarveru frá fjölskyldu og þátttöku í verkefnum sem veittu takmarkaða lífsfyllingu. Rannsókn Carstensen o.fl. (1999) leiddi í ljós samhengi milli upplifunar einstaklinga á tíma og eftirfylgni félagslegra markmiða og þess að þekkingaröflun viku fyrir auknu vægi tilfinningastjórnunar á miðjum aldri. (Carstensen, 1995; Carstensen o.fl., 1999). Þessi minnkandi áhersla á langtímamarkmið og aukna áhersla á tilfinningaleg markmið er grundvallarþáttur í niðurstöðu rannsóknarinnar, sem styður við rannsóknir Carstensen, 1995 og Carstensen o.fl., 1999. Konurnar sem tóku þátt í rannsókninni voru allar á eða yfir miðjum aldri og áherslur þeirra hafa breyst.

Segja má að óefnislegar eignir kvennanna sem tóku þátt í rannsókninni séu í forgrunni og eins og heilsa, vinátta og fjölskylda (Gratton og Scott, 2016). Með því að gera róttæka breytingu á starfsferli sínum voru viðmælendur að einhverju marki að færa fórnir. Tekjur minnkuðu og ímyndin breyttist gjarnan – sérstaklega hjá konunum sem gerðu mikla breytingu á sínum starfsferli. Lífsgæði þeirra eru fremur fólgin í óefnislegum eignum en efnislegum. Niðurstöðurnar ríma við niðurstöðu Gratton og Scott (2016) og Kegan (1982), sem benti á að með auknum aldri hliðrist forgangsroðun fólks sem endi með því að það beini sjónum sínum að gildum og því sem það hefur áhuga á. Konurnar tengja sínar breytingar ekki við tiltekinn aldur, breytingaskeið eða tímamót heldur má segja að sjálfsskoðun og innri þörf hafi vakið þær til vitundar um að vilja breyta.

Sé litið til lítillar þátttöku kvenna í æðstu stjórnunarstöðum getur maður ekki varist þeirri hugsun að sumar skipulagsheildir gætu farið á mis við auðlindir þegar litið er til einsleitni á vettvangi forystu og þess sem virðist vera meira brottfall kvenna úr æðstu stjórnunarstörfum. Mikilvægt er fyrir atvinnulífið að huga að því hvaða þættir í menningu fyrirtæka og stofnana ýtir undir brottfall kvenna úr æðstu stjórnunarstöðum. Efnahagsóvissan hopar fyrir óvissu um framtíð mannkyns en framfarir og hagfræði samtímans hefur átt hlutdeild í stórauðnum ágangi á náttúru og auðlindir Jarðar. Ábyrgar fjárfestingar og ESG eru nýyrði í heimi viðskiptanna og er það vettvangur þar sem konur sækja fram. Á dögnum bærust alvarleg tíðindi frá fremstu vísindamönnum heims um loftslagsvána, sem kallar á tafarlaus viðbrögð (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2021) og efnahagslegar breytingar. Því er mikilvægt að fjölbreytt framtíðarsýn, markmið og gildi öðlist aukið vægi í málefnum framtíðarinnar.

Mikilvægt er að skoða ofan í kjölinn hvað það er sem skipulagsheildir geta gert til að vinna gegn brottfalli reynslumikilla kvenna úr forystu vegna þess hve þekking þeirra og reynsla er dýrmæt.

## Heimildir

- Arnar Björnsson. (2021, 22. júní). Birna eina konan í karlavelðinu. *RÚV*. <https://www.ruv.is/frett/2021/06/22/birna-eina-konan-i-karlavelðinu>
- Ásta Dís Óladóttir, Þóra H Christiansen, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2021). If Iceland is a Gender Paradise, Where are the Women CEOs of Listed Companies? Í Joan Marques (ritstj) *Exploring Gender at work*. Palgrave Macmillan. 317-337
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research*, 19(4), 426-432. DOI 10.1108/QMR-06-2016-0053
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. og Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE.
- Burk, S. og Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), (244-256). <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Carless, S. og Arnup, J. (2011). A longitudinal study of the determinants and outcomes of career change. *Journal of Vocational Behaviour*, 78(1), 80-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.002>
- Carstensen, L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *American Psychological Society* 4(5), 151-156. <https://doi.org/10.1111%2F1467-8721.ep11512261>
- Carstensen, L., Isaacowitz D. og Charles, S. (1999). Taking time seriously. A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165-181. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.54.3.165>
- Defillippi, R. J. og Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(4), 307-324.
- Dik, B. J. og Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450. <https://doi.org/10.1177%2F0011000008316430>
- Duffy, R. D. og Dik, B. J. (2009). Beyond the self: External influences in the career development process. *The Career Development Quarterly*, 58(1), 29-43. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2009.tb00171.x>
- Elmuti, D., Jia, H. og Davis, H. (2009). Challenges women face in leadership positions and organizational effectiveness: An investigation. *Journal of Leadership Education*, 8(2), (167-187). <http://dx.doi.org/10.12806/V8/I2/RF4>
- Frkal, R. A. og Criscione-Naylor, N. (2020). Opt-out stories: womens' decisions to leave corporate leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 36(1), 1-17. DOI 10.1108/GM-09-2019-0154
- Fouad, N. A. og Bynner, J. (2008). Work transitions. *American Psychologist*, 63(4), 241-251. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.63.4.241>
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, (1-33). <https://doi.org/10.1146/annurev.so.08.080182.000245>
- GemmaQ. (e.d.-a). *GemmaQ ICE up when Islandsbanki listed on the stock market*. <https://gemmaq.org/new-blog/2021/6/23/gemmaq-ice-up-when-islandsbanki-listed-on-the-stock-market>
- GemmaQ. (e.d.-b). *Gender Lens for Global Markets*. <https://www.gemmaqratings.com/about-measures>
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T. og Burke W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 53, 32-65. <https://doi.org/10.1177%2F0021886316687247>
- Gratton, L. og Scott, A. (2016). *The 100-year life. Living and working in an age of longevity*. Bloomsbury Information.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Ólöf Júlíusdóttir (2018). Reproducing gender roles through virtual work: The case of senior management. *International Journal of Media & Cultural Politics*. 14 (1). 77-94.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir, Þorgerður Einarsdóttir (2015). Women and men as business leaders in Iceland. Jafnréttisstofa.
- Hagstofa Íslands. (e.d.). *Konur og karlar á Íslandi 2019*. <http://hagstofan.s3.amazonaws.com/media/public/2019/f691d1ec-d651-4380-a68d-df7893e83e42.pdf>
- Hagstofa Íslands. (2020, 17. desember). *Mannfjöldaspá 2020-2069*. <https://www.hagstofa.is/utgafur/utgafa/mannfjoldi/mannfjoldaspa-2020-2069/>
- Hagstofa Íslands. (2021, 14. apríl). *Konur 34,1% stjórnarmanna í fyrirtækjum með 50 launþega eða fleiri*. <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/fyrirtaeki/kyn-stjornarmanna/>
- Hanson, K. (2019, 8. mars). *Why are there so many women in sustainable investing?* NORDSHIP; Nordic Sustainable Investments. <https://nordsip.com/2019/03/08/why-are-there-so-many-women-in-sustainable-investing/>
- Hart, O. og Zingales, L. (2017). Companies Should Maximize Shareholders Welfare Not Market Value. *Journal*

- of Law, Finance, and Accounting, 2(2), 247-274. [https://scholar.harvard.edu/files/hart/files/108.00000022-hart-vol2no2-1lfa-0022\\_002.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/hart/files/108.00000022-hart-vol2no2-1lfa-0022_002.pdf)
- Heppner, M. J., Multon, K. D. og Johnston, J. A. (1994). Assessing psychological resources during career change: Development of the career transitions inventory. *Journal of Vocational Behaviour*, 44(1), 55-74. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1004>
- Herzberg, F., Mauser, B. og Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. útg.) New York: Wiley.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity; Unconventional strategies for reinventing your career*. Harvard Business School Press.
- Ibarra, H. (2005). *Identity Transitions: Possible selves, liminality and dynamics of career change*. INSEAD. [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp2005/2005-51.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2005/2005-51.pdf)
- Ibarra, H. (2015). *Impossible selves: Image strategies and identity threat in professional women's career transitions*. INSEAD. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2742061>
- IcelandSIF. (e.d.). *Hugtök og skilgreiningar*. <https://www.icelandsif.is/%C3%A1byrgar-fj%C3%A1rfestingar/hugtok-skilgreiningar/>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2021). *Climate Change 2021. The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report on Climate Change*. [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGI\\_Full\\_Report.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_Full_Report.pdf)
- Jafnréttisstofa. (e.d.-a). *Jafnlaunavottun*. <https://www.jafnretti.is/is/vinnumarkadur/jofn-laun-og-jafnir-moguleikar/hvad-er-jafnlaunavottun>
- Jafnréttisstofa. (e.d.-b). *Lög um kynjakvóta í stjórnnum*. <https://www.jafnretti.is/is/vinnumarkadur/jofn-medferd-a-vinnumarkadi/fjolbreytt-forysta/loggjof-um-kynjakvota-i-stjornnum>
- Jafnréttisstofa. (e.d.-c). *Betur má ef duga skal*. <https://www.jafnretti.is/is/um-jafnrettisstofu/greinar/betur-ma-ef-duga-skal>
- Kegan, R. (1982). *The evolving self; Problem and process in human development*. Harvard University Press.
- Kossek, E., Wu, L. og Su, R. (2017). "Opting-out" or "pushed-out"? Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228-254. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>
- Lög um einkahlutafélög nr. 138/1994. <https://www.althingi.is/lagas/151b/1994138.html>
- Lög um hlutafélög nr. 2/1995. <https://www.althingi.is/lagas/nuna/1995002.html>
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna nr. 150/2020. <https://www.althingi.is/lagas/151b/2020150.html>
- Lög um sameignarfélag nr. 50/2007. <https://www.althingi.is/lagas/151b/2007050.html>
- Lög um skuldtryggingu lífeyrisséttinda og starfsemi lífeyrissjóða nr. 129/ 1997. <https://www.althingi.is/al-text/stjt/1997.129.html>
- Mavin, S. (2001). Women's career in theory and practice: time for change? *Women in Management Review*, 16(4), 183-192. <https://doi.org/10.1108/09649420110392163>
- Marsh og Bloomberg. (2020, 24. janúar). Responsible investing is a rare field of finance lead by women. Now it's hot – and men want in. *Fortune*. <https://fortune.com/2020/01/24/responsible-esg-investing-women-finance/>
- Magnús H. Jónasson. (2021, 4. febrúar). Konur búa við lakara heilsufar og verri lífsgæði. *Fréttablaðið*. <https://www.frettabladid.is/frettir/konur-bua-vid-lakara-heilsufar-og-verri-lifsgaedi/>
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2. útgáfa). Jossey-Bass.
- Nalis, I., Kubicek, B. og Korunka, C. (2021). From shock to shift-a qualitative analysis of accounts in mid-career about changes in the career path. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.641248>
- Nelson, D. L. og Burke, R. J. (2000). Women executives: Health, stress, and success. *Academy of Management Executive*, 14 (2), 107-121. [https://www.jstor.org/stable/4165639?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4165639?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- OECD. (e.d.-a). *Labour Force Participation Rate*. <https://data.oecd.org/emp/labour-force-participation-rate.htm>
- OECD. (e.d.-b). *Life expectancy at birth*. <https://data.oecd.org/healthstat/life-expectancy-at-birth.htm>
- Olafsdóttir, K. (2018). Iceland is the best but still not equal. *Sökelys på arbeidslivet*, 35(01-02), 111-126. <http://dx.doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2018-01-02-07>
- Ólöf Júlíusdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Þorbjörg Einarsdóttir (2018). Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: The case of Iceland. *Gender in Management: An International Journal*. 33 (8).
- Ostrove, J. M., Stewart, A. J. og Zucker, A. N. (2002). College-educated women's personality development in adulthood: Perception and age differences. *Psychology and Aging*, 17(2), 136-244. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0882-7974.17.2.236>
- Sandelowski, M. (1995). Focus on Qualitative Methods. Sample Size in Qualitative Research. *Research in Nursing & Health*, 18, 179-183. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180211>
- Stjórnarskrá Lýðveldisins Íslands nr. 33/1944. <https://www.althingi.is/lagas/151b/1944033.html>
- Thomas, E. L. (1980). A typology of mid-life career changes. *Journal of Vocational Behaviour*, 16(2), 173-182. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90048-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90048-2)
- Velferðarráðuneytið. (2018). *Skýrsla félags- og jafnréttismálaráðherra um stöðu og þróun jafnréttismála 2015-2017*. <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=33cbc9c1-217e-11e8-9429-005056bc530c>

- World Economic Forum. (2021, mars). *Global Gender Gap Report 2021*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)
- Zenger, J. og Folkman, J. (2019, 25. júní). *Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>
- Zimmerman, L. M. og Clark, M. A. (2016). Opting-out and opting-in: a review and agenda for future research. *Career Development International*. 21(6), 603-633. DOI 10.1108/CDI-10-2015-0137
- Þorgerður Einarsdóttir. (e.d.). *Ísland og kynjajafnréttið*. Jafnréttisstofa. <https://www.jafnretti.is/is/um-jafnrettisstofu/greinar/island-og-kynjajafnrettid>
- Þóra H. Christiansen, Ásta Dís Óladóttir, Erla S. Kristjánsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir (2021). Forstjóraráðningar í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum: Kynjahalli, útilokun og ófagleg ráðningaferli? *Stjórnsmál og stjórnsýsla*. 17(1). 107-129.