

Stjórnendaleit: Hlutverk og ábyrgð ráðgjafa í ráðningarferli forstjóra

Þóra H. Christiansen, Ásta Dís Óladóttir og Hrefna Guðmundsdóttir¹

Ágrip

Kynjahalli í æðstu stjórnunarstöðum hefur verið viðvarandi á íslenskum vinnumarkaði. Ráðningarferli forstjóra hafa verið gagnrýnd og bent á að gefa þurfi gaum að hlut ráðgjafa í ferlinu. Markmið þessarar rannsóknar er að kanna ráðningarferli forstjóra á Íslandi, með sérstakri áherslu á hlutverk ráðgjafa í ferlinu. Rannsóknarspurningarnar sem lagðar eru til grundvallar eru tvær. Sú fyrri: Hvert er viðhorf ráðgjafa til hlutverks síns og ábyrgðar í stjórnendaleit og ráðningarferli forstjóra og sú síðari, hvernig upplifa ráðgjafar sinn þátt í þeim kynjahalla sem er á forstjórastöðum? Rannsóknin sýnir að ráðgjafar gegna mikilvægu hlutverki í að móta ráðningarferlið með því að útbúa lista af kandiðötum, byggða á tengslaneti og faglegu innsæi, en valferlið er oft óformlegt og æðstu stöður sjaldan auglýstar. Svo virðist sem kynbundin viðmið geti haft áhrif á það hverjir komast á „listann“ yfir kandiðata sem kynntir eru fyrir stjórn og byggist það á karllægum leiðtogaviðmiðum sem hafa neikvæð áhrif á framgang kvenna í æðstu stjórnendastöðum. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að þó að ráðgjafar leitist við að auka kynjajafnvægi, komi konur oft síður til greina vegna hefðbundinna matsferla þar sem karllægir eiginleikar eru oft í forgangi. Á sama tíma gegna ráðgjafar lykilhlutverki í að mæta óskum viðskiptavina sinna um hentuga kandiðata. Nýnæmi rannsóknarinnar felst í því að varpa ljósi á það hvernig ferli sem virðist hlutlaust getur stuðlað að kynjajafnvægi og hvernig ráðgjafar í stjórnendaleit geta, með breyttum starfsháttum, haft áhrif á aukna fjölbreytni í ráðningum forstjóra. Rannsóknin leggur áherslu á mikilvægi kynjasjónarmiða í ráðningum til að stuðla að jafnrétti kynjanna á æðstu stigum atvinnulífsins.

Abstract

The Icelandic labor market is characterized by persistent underrepresentation of women in executive positions. CEO recruitment has faced criticism, and headhunters face scrutiny for their role in the process. This study aims to explore the CEO recruitment process in Iceland, focusing on the role of headhunters in the process. The research questions are: how do headhunters perceive their roles and responsibilities in CEO recruitment? And how do they experience the role of headhunting in the gender imbalance of CEO positions in Iceland? The findings indicate that headhunters are pivotal in shaping this process by compiling a list of candidates based on their professional networks and insights. However, the selection process tends to be

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

informal, and executive positions are rarely advertised. Implicit biases appear to affect who is included on the candidate list, based on masculine leadership traits, which can hinder women's progression to top executive roles. The findings suggest that although headhunters aim to enhance gender balance, women are frequently overlooked due to traditional evaluation criteria that favor masculine characteristics. Headhunters' ultimate goals are to fulfill their clients' preferences for ideal candidates. The main contribution of the study is to shed light on how a process that appears unbiased can perpetuate gender biases and how headhunters can foster greater diversity in CEO recruitment by altering their practices. The study underscores the necessity of adopting a gender-sensitive approach in recruitment to promote gender equality at the highest echelons of the business sector.

JEL flokkun: M120; M510.

Lykilorð: fjölbreytileiki; forstjóraráðningar; kynjahalli; mat á hæfni; ráðgjafar; ráðningaferli; stjórnendaleit.

Keywords: CEO recruitment, diversity; gender bias; headhunting; leadership selection; recruitment process.

The roles and responsibilities of headhunters in CEO recruitment

1 Inngangur

Íslenskur vinnumarkaður er tiltölulega lítill í alþjóðlegu samhengi og forstjóraskipti eru ekki mjög tíð. Hér á landi líkt og annars staðar fer ráðningarferli æðstu stjórnenda á einkamarkaði oft fram í gegnum stjórnendaleit (headhunting) en forstjórastöður á almennum markaði eru sjaldan auglýstar. Í skýrslu CRANET frá árinu 2023 kemur fram að í Evrópu er algengast að notast við innri ráðningar (internal recruitment) eða í 81% tilvika stjórnendaráðninga en næstalgengast eða í 72% tilvika er notast við ráðgjafafyrirtæki (CRANET, Research Network, 2023). Á Íslandi var hlutfall stjórnendaleitar með aðstoð ráðgjafa við ráðningar í stjórnendastöður árið 2021 það sama og í Kanada, eða 62%, sem er nokkuð lægra en í Danmörku 75% og Finnlandi 77% (Arney Einarsdóttir o.fl., 2022).

Ráðgjafar í stjórnendaleit vinna í umboði og í samstarfi við stjórnir að því að finna nýja forstjóra þegar slíkar stöður losna, í gegnum ferli sem oft er nokkuð huglægt og ólíkt hefðbundnum ráðningaraðferðum (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2006). Ráðgjafar aðstoða stjórnir félaga við að bera kennsl á, meta og ráða hæfasta einstaklinginn í æðstu stöðu (Coverdill og Finlay, 1998, 2017; Tienari o.fl., 2013) og gegna þannig virku hlutverki í mótun vinnu- markaðarins (Peltokorpi, 2023).

Ferlið virkar oftast þannig að ráðgjafar finna og velja kandiðata sem til greina koma og útbúa svokallaðan lista. Eftir ítarlega skoðun, viðtöl og mat á kandiðötunum er listinn grisjaður og kynntur fyrir stjórn (Tienari o.fl., 2013; Peltokorpi, 2023). Þær forsendur sem stjórnir og ráðgjafar gefa sér um „réttu“ kandiðata hafa þannig áhrif á framkvæmd stjórnendaleitar og niðurstöður ráðningarferlisins (Peltokorpi, 2023).

Samkvæmt Faulconbridge o.fl. (2009) eru ráðgjafarnir því nokkurs konar hliðverðir (gatekeepers) sem hafa skapað sér ákveðna valdastöðu í ráðningum í efsta stjórnendalaginu og eiga stóran þátt í því að ákvarða hver flokkast sem hæfur einstaklingur og hver ekki og hver fær aðgang að tengslanetinu sem veitir aðgang að æðstu stjórnendastöðum. Yan o.fl. (2023) benda á að slíkt geti dregið úr möguleikum kvenna á framgangi í starfi. Þá sýna niðurstöður Doldor o.fl. (2016) að ráðgjafar geti beitt sér fyrir auknu kynjafnvægi í ferlinu.

Þrátt fyrir að Ísland standi framarlega á sviði kynjafnréttis þá er talsverður munur á stöðu kynjanna hvað stjórnunarstöður snertir og kynjahalli er viðvarandi. Konur virðast eiga mun

erfiðara uppdráttar í æðstu stjórnunarstöður á einkamarkaði, þ.e. forstjóra- og framkvæmdastjórastöður, sér í lagi hjá skráðum félögum á Nasdaq Iceland þar sem 28 félög eru á aðal-lista í nóvember 2024. Einungis fjórar konur eru forstjórar og hlutfall kvenna í framkvæmdastjórnnum skráðra félaga er 30,8%. Fimm þessara 28 félaga skera sig úr að því leyti að stjórnarformenn, forstjórar og öll framkvæmdastjórnin er skipuð körlum, en þau uppfylla hins vegar kynjakvótalögin um lágmarkshlut hvors kyns í stjórn, eða 40%. Hjá 15 félögum af 28 er hlutfall kvenna í framkvæmdastjórn 30% eða lægra og í sex félögum 50% eða hærra, hin eru með hlutfall kvenna í framkvæmdastjórn þarna mitt á milli (Keldan, 2024).

Mælikvarðar á borð við GemmaQ kynjakvarðann sem finna má á Keldunni og jafnréttis-skorkort sem Snjólfur Ólafsson o.fl. komu fram með árið 2020 sýna að hægt gengur að leiðrétta karlaslagsíðuna í æðstu stjórnunarstöðum (Keldan, 2024; Snjólfur Ólafsson o.fl., 2020) þrátt fyrir að fram hafi komið skýrar vísbendingar um að betri árangur og meiri ánægja haldist í hendur við aukið kynjajafnvægi (Katrín Ólafsdóttir og Arney Einarsdóttir, 2024). Einnig hefur komið fram að viðhorf kvenna til ríkjandi aðferða í stjórnendaráðningum eru neikvæð (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2019) og að stjórnarkonur í skráðum fyrirtækjum hér á landi hafa lýst yfir óánægju með þátt ráðgjafa í ráðningaferli forstjóra og því hvernig þeir meðhöndla kynjahlutföll í ráðningum. Þær bentu á að breytinga væri þörf (Þóra H. Christiansen o.fl., 2021).

Rannsóknin er mikilvægt framlag til þekkingar á ráðningum í æðstu stöður og kynjahalla á íslenskum vinnumarkaði. Þó aðferðum stjórnendaleitar hafi verið beitt hér á landi í áratugi hefur lítið verið birt um efnið í fræðiritum (Telma Björnsdóttir og Runólfur Smári Steinþórsson, 2000). Hér má þó geta um óbirta meistararitgerð Helgu Karólínu Karlsdóttur frá árinu 2019, sem fjallaði um ferli stjórnendaleitar, þróun aðferðarinnar og upplifun viðmælanda af því að beita þessari ráðningaraðferð þrátt fyrir smæð íslensks vinnumarkaðar. Þá kom skýrt fram að mikilvægasta verkfæri sérfræðinganna reyndist vera tengslanetið þeirra sem þeir eru stöðugt með í þróun og uppfærslu.

Markmið rannsóknarinnar er að kanna viðhorf og ábyrgð ráðgjafa í stjórnendaleit hér á landi, með sérstaka áherslu á kyn og fjölbreytni í ferlinu. Með hliðsjón af umboðskenningu (Jensen og Meckling, 1976) er sjónum beint að því hvernig ferli stjórnendaleitar þróast, þ.e. starfshættir, verklag og viðmið, og hvernig kynbundin vinnubrögð eru viðhöfð. Þannig er hægt að varpa nýju ljósi á áhrif og ábyrgð stjórnendaleitarráðgjafa á möguleikum kynjanna á ráðningum í æðstu stöður (Hovden o.fl., 2011).

Rannsóknarspurningarnar eru því eftirfarandi: *Hvert er viðhorf ráðgjafa til hlutverks síns og ábyrgðar í stjórnendaleit og ráðningarferli forstjóra og hvernig upplifa ráðgjafar sinn þátt í þeim kynjahalla sem er á forstjórastöðum?* Uppbygging greinarinnar er með þeim hætti að fyrst er fjallað um hlutverk og ábyrgð í stjórnendaleit. Því næst er farið í aðferðir stjórnendaleitar, með áherslu á mat á kandiðötum. Þá er rannsóknaraðferð útskýrð, og að lokum er farið í niðurstöður og umræður, þar sem greint er frá því hvernig ráðgjafar geta haft áhrif á fjölbreytileika í ráðningum og hvert hlutverk þeirra er í því ferli. Loks er fræðilegt og hagnýtt framlag rannsóknarinnar kynnt, ásamt ábendingum um hvernig draga má úr kynjahalla í stjórnendaleit og ráðningum.

2 Hlutverk og ábyrgð í stjórnendaleit

Ráðgjafar sem sinna stjórnendaleit eru mikilvægir milliliðir á vinnumarkaði (labor market intermediaries) sem starfa í umboði stjórna til að finna hæfa einstaklinga til að gegna stjórnendastöðum (Bonet og Hamori, 2017; Finlay og Coverdill, 2018). Sem milliliðir í ráðningarferlinu mynda þeir þríhliða samband milli fyrirtækis, ráðgjafa og kandiðata (Baldo o.fl., 2019) og felst sérstaða þeirra í því að stjórna flæði upplýsinga á milli viðskiptavina, sem oftast eru stjórnir fyrirtækja, og umsækjenda. Hafa þeir sem slíkir aðgang að upplýsingum sem aðeins eru til-tækjar í gegnum tengslaneti þeirra og eru því nokkuð stýrandi í ráðningarferlinu (Peltokorpi, 2021).

Umboðskenning dregur fram þríhliða hagsmunatengsl fyrirtækis (umbjóðanda), ráðgjafa í stjórnendaleit (umboðsaðila) og kandiðata (þriðja aðila) (Baldo o.fl., 2019; Jensen og Meck-

ling, 1976). Ráðgjafar bera ábyrgð bæði gagnvart fyrirtækinu og þeim kandídötum sem þeir mæla með og getur það leitt til hagsmunaárekstra (Baldo o.fl., 2019). Ráðgjafar hafa hag af því að uppfylla óskir viðskiptavinarins, sem gjarnan óskar eftir öruggum valkosti með þekkta reynslu og oftast en ekki hefðbundna eiginleika (Doldor o.fl., 2012; Tienari o.fl., 2013; Yan o.fl., 2023). Að sama skapi mæta ráðgjafar auknum þrýstingi til að vinna að fjölbreytileika og kynja-jafnvægi (Doldor o.fl., 2016) sem haft getur áhrif á það hvernig þeir setja saman lista og kynna mögulega kandiðata fyrir viðskiptavininum (Baldo o.fl., 2019). Rannsóknir hafa einnig bent á að ráðgjafar geti haft hag af því að benda frekar á utanaðkomandi aðila, fremur en þá einstaklinga sem starfa innan fyrirtækisins, sem getur skapað hagsmunaárekstra í tengslum við arftakastjórnun innan fyrirtækja (Coverdill og Finlay, 2017). Arftakastjórnun hefur verið skilgreind sem mikilvægt tæki til að draga úr kynjahalla og auka fjölbreytileika í stjórnendahópum (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2024) og þar með úrval þeirra einstaklinga sem til greina koma í æðstu stjórnendastöður. Rannsóknir CRANET á Íslandi benda hins vegar til að hlutfall innanhússráðninga í æðstu stjórnendastöður íslenskra fyrirtækja fari lækandi (Arney Einarsdóttir o.fl., 2022).

Stjórnendaleit byggir á trúnaðarsamböndum milli aðilanna. Ráðgjafar hafa áhrif á við hverja er haft samband og hverjir eru taldir vera hæfir umsækjendur og gegna þar af leiðandi mikilvægu hlutverki (Peltokorpi, 2023). Þrátt fyrir að viðskiptavinir setji yfirleitt ákveðin leitarviðmið þá er það einnig hlutverk ráðgjafa að ráðleggja þeim, t.a.m. hvaða umsækjendur eru ákjósanlegir, hverjir eru tiltækir, hverja þeir skulu hitta og að lokum að setja saman lista af umsækjendum sem viðskiptavinir geta valið úr. Peltokorpi (2023) bendir á að starfsmenn sem ráðnir eru í gegnum ráðgjafa hafi þar með ákveðin tengsl við ráðgjafana, gætu t.d. hafa verið ráðnir af þeim áður, sér í lagi á minni mörkuðum, og því hafa skapast ákveðin hagsmunatengsl.

2.1 Aðferðir stjórnendaleitar: að finna hæfa kandiðata

Lítill gaumur hefur verið gefinn að því hvaða aðferðir ráðgjafar nota til að skilgreina og stýra hverjir eru taldir hæfir og hvernig leitað er að kandiðötum. Auk þess hvernig eiginleikar fyrirtækisins og stjórnar þess, ráðgjafans og kandiðata hafa áhrif á leitarvirkni og leitarniðurstöður. Í upphafi ferlisins setur stjórn félags fram sínar kröfur og viðmið um hæfni fyrir starfið og gjarnan í samstarfi við ráðgjafann. Niðurstöður rannsókna gefa vísbendingar um að viðmiðin litist gjarnan af þeim sem áður hafa gegnt stöðunni, sem oftast eru karlar (Holgerson, 2013; Meriläinen o.fl., 2015).

Viðskiptavinir ráðgjafa í forstjóraráðningum eru stjórnir félaga, þó að oft og tíðum taki einungis hluti stjórnar þátt í öllu ferlinu. Stjórnirnar hitta kandiðatana sem ráðgjafar finna en eru þó sjaldan meðvitaðar um það hvernig ráðgjafar finna þá kandiðata. Í þessu ferli geta hagsmunir stangast á og ráðgjafar notið góðs af hlutverki sínu sem tengiliður milli stjórnar og kandiðata. Þó að stjórnir geti búist við að ráðgjafar leiti að einstaklingum sem uppfylla leitar-skilyrði þeirra bendir Peltokorpi (2021) á að ráðgjafar leggi mismikla vinnu í leitarferlið, sumir finna kandiðata með einfaldri leit á netinu. Slíkt sparar ráðgjöfum tíma og vinnu en dregur úr líkunum á að rétti einstaklingurinn fyrir starfið finnist, því bestu kandiðatana er oft erfiðast að finna. Ákjósanlegustu kandiðatarnir eiga sér að jafnaði farsælan starfsferil og hafa náð eftirtektarverðum árangri í núverandi stöðu, njóta jafnan góðra kjara og eru öruggir í starfi sínu. Auk þess er líklegt að þeir hafi fengið margar símhringingar frá ráðgjöfum varðandi annað starf. Því eru þeir oft varkárir og jafnvel tregir í taumi og vandlátir á þau gylliboð sem bjóðast (Finlay og Coverdill, 2000). Niðurstöður Peltokorpi (2023) sýndu fram á að ráðgjafar veigruðu sér við að hafa samband við einstaklinga með langan starfsferil vegna þess að þeir voru síður fúsir til að hitta ráðgjafana og líklegri til að hætta í miðju ráðningarferli.

Eftir að samið hefur verið við viðskiptavininn um heildarstefnu fyrir leitina og skilgreiningu færni- og hæfniviðmiða, fer af stað ítarlegt leitarferli ráðgjafa og teyma þeirra til að finna hugsanlega kandiðata (Fernandez-Mateo og Fernandez, 2016). Ráðgjafarnir nýta tengslanet

sín til að fá nöfn eða ábendingar um einstaklinga sem uppfylla viðmiðin sem stjórnin setur. Þeir safna þannig á lista og í gagnagrunn sinn mögulegum kandídötum í stöðuna (Baldo o.fl., 2019; Fernandez-Mateo og Fernandez, 2016). Á alþjóðlegum markaði sérhæfa ráðgjafar sig gjarnan í einstökum atvinnugreinum og nýta sér þá reynslu við að velja hvaða kándídatar eiga að vera á lista (Tienari o.fl., 2013). Forstjórastöður eru sjaldan auglýstar, en ef svo er, þá inniheldur listinn bæði nöfn þeirra sem sækja um og þeirra kándídata sem ráðgjafinn leggur fram (Cappelli og Hamori, 2014; Fernandez-Mateo og Fernandez, 2016).

Rannsóknir sýna að það hallar gjarnan á konur þegar ráðgjafar setja saman lista mögulegra kándídata fyrir stöðuna sem um ræðir, til að mynda kemur fram í rannsókn Þóru H. Christiansen o.fl., (2021) að stórir gallar séu á ráðningarferlum, jafnvel þótt leitað sé til fagaðila. Lokuð ferli, þar sem stuðst er við nafnalista frá stjórnarmeðlimum og ráðningarfyrirtækjum voru gagnrýnd fyrir það hversu fáar konur voru að jafnaði nefndar. Þá kom einnig fram að konur í stjórnnum hafi oft og tíðum þurft að ganga hart eftir því að ráðgjafar legðu fram lista þar sem jafnvægi væri milli karla og kvenna. Á það einnig við í tilfellum þar sem ráðgjafar hafa ekki hugað að því að stækka pott mögulegra kándídata með því að hugsa út fyrir sitt tengslanet eða atvinnugrein viðskiptavinarins, eða túlka fjölskylduáðstæður, aldur, og starfsreynslu mismunandi fyrir karla og konur (Tienari o.fl., 2013). Í rannsókn Hamori (2010) kom í ljós að ráðgjafar voru líklegri að vera með upplýsingar í gagnagrunni sínum um stjórnendur sem stýra stærri fyrirtækjum, auk þess sem ráðgjafar áttu það til að skilgreina leit sína að stjórnendum út frá starfstitli þeirra frekar en afrekum og hafði það áhrif á mat og val á kándíötum.

2.2 Mat og val kándídata

Ráðgjafar í stjórnendaleit móta ráðningarferlið strax frá fyrstu stigum, þar sem þeir bera ábyrgð á að meta þarfir viðskiptavina sinna; stjórnarinnar og fyrirtækisins. Þeir ákveða hvar eigi að leita að einstaklingum og hverja eigi að setja á lengri lista (long list) yfir mögulega kándídata. Auk þess hverja eigi að strika út til að stytta listann (short list), og við hverja á að taka viðtal (Peltokorpi, 2022; Tienari o.fl., 2013). Í ljósi þess hve ríkan þátt ráðgjafar eiga í ráðningarferlinu geta vinnubrögð þeirra valdið kynjaslagsíðu, konum í óhag (Fernandez-Mateo og Fernandez, 2016). Þær rannsóknir sem snúið hafa að kyni í samhengi við stjórnendaleit benda til þess að vinnubrögð ráðgjafa geti valdið kynjaskökkju á öllum stigum stjórnendaleitar og þannig stuðlað að því að takmarka aðgang kvenna að æðstu stjórnendastöðum (Dreher o.fl., 2011; Fernandez-Mateo og Fernandez, 2016; Meriläinen o.fl., 2015; Tienari o.fl., 2013). Ráðgjafar geta haft mikil áhrif í ráðningaferlinu, sér í lagi varðandi spurningar í viðtölum þar sem sumar spurningar samræmast illa áherslu á jafnrétti. Margir ráðgjafar hika ekki við að spyrja um hjúskaparstöðu, aldur barna, áform um hjónaband eða barneignir í framtíðinni en slíkar spurningar geta dregið úr áhuga sterkra umsækjenda (Ásta Bjarnadóttir, 2012, bls. 63).

Þegar ráðgjafarnir eru komnir með lista þeirra sem þeir telja að komi til greina fara ráðgjafarnir í frekari upplýsingaleit, meta hæfni og kanna áhuga einstaklinganna sem eru á listanum (Fernandez-Mateo og Fernandez, 2016) og þrengja þannig hóp kándídatanna (Tienari, o.fl., 2013). Í flestum tilfellum kemur stjórnin ekki við sögu fyrir en ráðgjafinn kynnir lista yfir einstaklinga sem búið er að hafa samband við og hafa sýnt starfinu áhuga (Fernandez-Mateo og Fernandez, 2016). Margar ástæður geta legið að baki því að ráðgjafanum tekst ekki að sannfæra hæfan einstakling um að gefa kost á sér í stöðuna (Hamori, 2010). Fyrri sambönd kándídata við ráðgjafa geta haft áhrif á vilja einstaklinga til að gefa kost á sér, en rannsókn Skokic og Coh (2017) benti til þess að stjórnendur sem höfðu átt í fyrri samskiptum við leitarfyrirtæki ráðgjafans væru ólíklegri til að hafna boði þeirra um atvinnuviðtal.

Ráðgjafarnir taka viðtöl við útvöldu kándídatana til að gera sér betur grein fyrir hæfi þeirra og samsvörun í stöðuna sem er laus. Þetta er eitt mikilvægasta þrepíð í gerð listans og þar koma áhrif ráðgjafanna skýrt fram (Meriläinen o.fl. 2015; Tienari o.fl., 2013). Umfangsmikil rannsókn Fernandez-Mateo og Fernandez (2016) sýndi að konur væru ekki ólíklegri en karlar til að vera ráðnar, þegar þær eru teknar í hóp kándídata, en það væri ólíkleggra að þær væru

boðaðar í viðtal í upphafi ráðningarferlisins. Ráðgjafar kynna nokkra efstu kandidátana fyrir stjórninni, eða hluta hennar, sem tekur síðan þátt í að meta þessa umsækjendur (Tienari o.fl., 2013) og velja hverja á að boða í frekari viðtöl (Fernandez-Mateo og Fernandez, 2016). Samkvæmt Fernandez-Mateo og Fernandez (2016) snúast flestar umræður um kynjahallann í ráðningarferlinu um samsetningu þess hóps sem kemst í lokaviðtöl hjá stjórn, en þau leggja áherslu á að ef grípa á inn í leitarferlið og draga úr kynjahalla þurfi að gera það í upphafi leitarferlisins.

Við ráðningu forstjóra er það í höndum stjórnar að taka endanlega ákvörðun um hverjum skal bjóða starfið þó að stjórnin hafi notið ráðgjafar í stjórnendaleitinni. Í rannsókn (Tienari o.fl., 2013) nefndu ráðgjafarnir meðal annars að stjórnir hefðu tilhneigingu til að fara örugga leið og velja hefðbundnari einstaklinga í stað þess að taka áhættu við ráðningar og velja óhefðbundnari eða minna þekkta einstaklinga (Tienari o.fl., 2013). Samræmist það niðurstöðum rannsóknar á upplifun íslenskra stjórnarkvenna sem töldu stjórnir skorta hugrekki til að ráða konur í forstjórastöður (Christiansen og Óladóttir, 2022).

3 Aðferð

Markmið rannsóknarinnar er að fá fram viðhorf ráðgjafa til: 1.) *hlutverks þeirra og ábyrgðar í stjórnendaleit og ráðningarferli forstjóra*, og 2.) *hvernig ráðgjafar upplifa sinn þátt í þeim kynjahalla sem er á forstjórastöðum*. Notast var við aðferð grundaðrar kenningar (Strauss og Corbin, 1998). Sú nálgun hentar vel þar sem viðfangsefnið er skoðað út frá sjónarhorni og upplifun viðmælenda á ráðningarferlinu er horft er til forstjóraráðninga (Esterberg, 2002; Merriam og Tisdell, 2016). Þátttakendur voru valdir með markvissu úrtaki (purposive sampling). Leitað var til ráðningastofa og sérfræðinga sem bjóða upp á ráðgjöf í stjórnendaleit og forstjóraráðningum. Íslenskur markaður er afar smár en ábendingar fengust um átta einstaklinga sem hafa sérhæft sig í stjórnendaleit og ráðningum forstjóra hér á landi og þáðu allir boð um viðtal. Þó að fámennur hópur viðmælenda geti dregið úr vægi niðurstaðna teljum við reynslu þátttakenda og sérhæfingu vega upp á móti þeim takmarkandi þætti rannsóknarinnar.

Tekin voru hálfstöðluð viðtöl á tímabilinu frá mars til maí 2024. Viðmælendur fengu upplýsingar um markmið, tilgang og fyrirkomulag rannsóknarinnar. Auk þess var ítrekuð nafnleynd og persónuvernd og rituðu viðmælendur undir upplýst samþykki. Til að gæta hagsmuna viðmælenda er ekki unnt að gefa aðrar bakgrunnsupplýsingar en að rætt var við fjóra karlkyns og fjóra kvenkyns ráðgjafa sem hafa yfirgripsmikla reynslu, sem spannar allt frá rúmlega hálfum til nær þriggja áratuga, af því að veita ráðgjöf í stjórnendaleit við ráðningar forstjóra. Vísað verður til þeirra með bókstöfum og í karlkyni til að tryggja nafnleynd enn frekar.

Viðtölin voru tekin augliti til auglitis, á vinnustöðum ráðgjafanna, á skrifstofum í Háskóla Íslands, eða í gegnum Teams. Viðtalsramminn snerist um ferli stjórnendaleitar og ráðninga, kynjahalla og kynjamun í ferlinu við ráðningar á forstjórum. Spurningar fjölluðu m.a. um matsaðferðir, kynjahlutfall á mismunandi stigum ráðningarferlisins, hæfniskröfur forstjóra, ákvarðanatöku, hlutverk og ábyrgð ráðgjafa. Notast var við ítarspurningar til að fá greinargóðar lýsingar og reynslusögur um upplifun og reynslu ráðgjafanna af viðfangsefninu. Viðtölin voru frá 27 mínútum upp í 1 klukkustund og 44 mínútur. Þau voru hljóðrituð og afrituð orð frá orði.

Gagnagreining hófst samhliða gagnaöflun. Gögnin voru greind með NVivo 14. Kóðun viðtalanna var unnin í takt við markmið rannsóknarinnar og rannsóknarspurningarnar. Greiningin hófst með opinni kóðun, þar sem viðtölin voru kóðuð línu fyrir línu. Þar var áherslan lögð á að draga fram hugmyndir og merkingu reynslu þátttakenda á fyrirbærinu. Næst var farið í markvissa kóðun, þar sem kóðarnir voru flokkaðir og þemu dregin fram. Til að koma upplifun og reynslu þátttakenda á fyrirbærinu sem best til skila, ígrunduðu og rökræddu rannsakendur merkingu og greiningu hugtaka og orða (Holloway og Schwarz, 2018). Að lokum var öxulkóðun beitt, til að dýpka skilning á kóðunum og mögulegum tengslum flokka og þema (Strauss og Corbin, 1998). Stöðugum samanburði var beitt í greiningunni til að fá þá flokka og þemu sem rannsakendur töldu svara rannsóknarspurningunni og lýsa upplifunum og skiln-

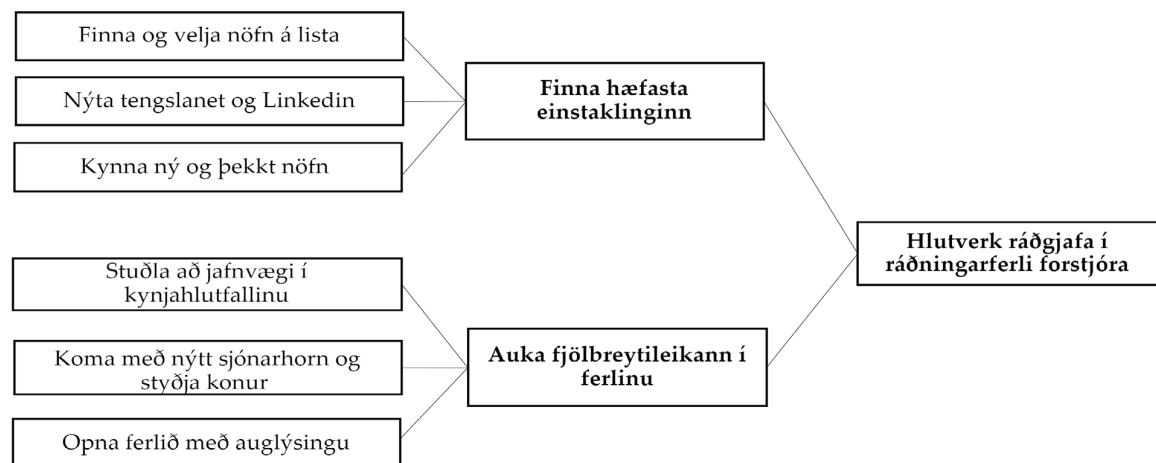
ingi þátttakendanna sem best. Í niðurstöðukafla verður gerð grein fyrir því hvernig ráðgjafar sjá hlutverk sitt í ráðningarferli forstjóra.

4 Niðurstöður

Í gögnunum mátti greina tvö meginþemu sem sneru að hlutverki og ábyrgð ráðgjafa í stjórnendaleit. Fyrri yfirþemað lýsir sýn ráðgjafa á meginhlutverk sitt, að þjónusta viðskiptavinnu, stjórnina, og að finna hæfasta einstaklinginn í starfið. Ábyrgð þeirra gagnvart stjórninni er að leggja fram nöfn einstaklinga sem uppfylla þær kröfur sem hún hefur sett fram. Þrjú undirþemu falla undir fyrri meginþemað. Annað yfirþemað lýsir því viðhorfi ráðgjafanna að þáttur í því að veita framúrskarandi þjónustu væri að leggja fram fjölbreyttan lista og voru flestir sammála um að kynjajafnvægi væri þar lykilþáttur. Ábyrgð þeirra gagnvart stjórninni er að gæta þess að hafa alla hæfustu einstaklingana í pottinum og það þýðir að missa ekki af hæfum konum. Einnig kom fram hjá mörgum ráðgjöfum að þeir upplifðu ábyrgð gagnvart konum, að styðja þær og undirbúa fyrir ferlið til að hrinda hindrunum úr vegi. Þrjú undirþemu falla undir annað meginþemað (sjá mynd 1).

Mynd 1

Yfirlit yfir flokka og þemu



4.1 Finna hæfasta einstaklinginn

Fyrri yfirþemað lýsir sýn ráðgjafanna á hvernig þeir bregðast við hlutverki sínu og ábyrgð á því að finna hæfasta einstaklinginn, sem mætir þeim kröfum sem stjórnin hefur sett fram. Áskorun ráðgjafanna felst í því að vera fremstir í því að finna hæfasta kandídatinn og einnig að koma með lista nafna sem greinir þá frá öðrum ráðgjöfum. Þeir þurfa því stöðugt að fylgjast með þeim sem komið gætu til greina fyrir tiltekin störf og byggja upp gagnabanka með nöfnum hæfra einstaklinga. Þegar kröfur stjórnanna liggja fyrir leita þeir í sinn gagnabanka, en fara auk þess í markvissa ytri leit. Einnig þurfa þeir að sannfæra frambærilega einstaklinga um að gefa kost á sér sem kandídat í forstjórastöðu og sannfæra stjórnina sem þeir starfa fyrir um að einstaklingarnir á listanum búi yfir hæfni og færni til að verðskulda þátttöku í ferlinu.

4.1.1 Finna og velja nöfn á lista

Alger samhljómur ríkti um að helsta hlutverk ráðgjafa væri að styðja við stjórnina með það að markmiði að hæfasti einstaklingurinn yrði fyrir valinu. Ráðgjafi C lagði áherslu á að ferlið væri alltaf eins: „markmiðið er að ráða hæfasta einstaklinginn í starfið.“ Ráðgjafi E lýsti hlutverki ráðgjafa í ráðningum sem tvíþættu, annars vegar að velja fólk og hins vegar að finna fólk:

Að velja fólk, það snýst bara um faglega kunnáttu á þeim tækjum og tólum sem eru til staðar í þessum bransa til að komast að einhverri faglegrri niðurstöðu um það hver er hæfastur í starfið. Á meðan að finna fólk kannski snýst um tengslanet og social skills ... Þá annaðhvort finnum við eitthvað fólk í okkar gagnagrunni eða erum í einhverju svona pjúra headhunti.

Stór þáttur í starfi ráðgjafa er að fylgjast með einstaklingum í stjórnendastöðum til þess að byggja upp sína gagnabanka, formlega og óformlega, sem þeir svo leita í þegar nýtt stjórnenda-leitarferli hefst. Ráðgjafarnir töluðu um að vera sífellt á vaktinni við að finna flott fólk á listana sína, eins og Ráðgjafi D orðaði það: „Hausinn á mér er bara alltaf á fullu.“ Þeir litu á sitt framlag sem nokkurs konar þjónustu við stjórnina og að þeirra hlutverk væri að gangast í ábyrgð fyrir hæfni þeirra kandiádata sem þeir voru að mæla með. Ráðgjafi E: „Ég tryggi að hvaðan sem viðkomandi kemur, þú veist, ég tryggi að það fari hæfur aðili í þetta starf“. Ráðgjafarnir nefndu að það væri vandmeðfarið og ábyrgðarhlutverk að finna einstaklinga og lögðu einnig áherslu á mikilvægi þess að vera í stöðugu sambandi við stjórn fyrirtækis í ferlinu.

Fjöldi einstaklinga á listum sem ráðgjafar lögðu fram var mismunandi, sumir nefndu sex til tólf, á meðan aðrir nefndu einn til átta. Ráðgjafi B lagði þó áherslu að fara alltaf í ferli því að ef ráðgjafinn legði bara fram eitt nafn væri hann að taka fram fyrir hendur stjórnar: „Þú verður alltaf að hafa val. Aldrei að taka ákvörðun, ég er bara með eina manneskju.“ Ráðgjafi H benti á að þrátt fyrir að stundum sé einungis einn valkostur, þá er farið í leit „til að skapa sátt um vinnubrögðin“ og finna fleiri valkosti. Enda töldu ráðgjafarnir það ekki vera hlutverk sitt að taka ákvörðun um það hver hlyti starfið. Eins og sjá má lögðu ráðgjafarnir áherslu á að vera ávallt á höttunum eftir hæfum einstaklingum og að bjóða upp á fleiri en einn valkost fyrir stjórnendur.

4.1.2 Nýta tengslanet og LinkedIn

Ráðgjafar nýta tengslanet sitt og strategísk verkfæri eins og LinkedIn til að finna hæfa einstaklinga. Þeir fylgjast stöðugt með mögulegum umsækjendum og þróa jafnvel langtímasambönd við þá, eins og Ráðgjafi E sagði: „Ég veit um fullt af fólki, sem að ég er sá eini, enginn veit um nema við, þú veist og það er okkar value líka.“ Ráðgjafi G lýsti því hvernig tengslanetið hans er byggt upp á mörgum árum, þar sem hann fylgist með starfsmönnum sem hann hefur áður ráðið og viðheldur sambandi við þá og sagði „mikilvægi ráðningastofa eru tengslin.“ Ráðgjafi D bætti við að hann „gleymi aldrei fólk“ sem hann hefur heyrt af eða fylgst með á LinkedIn, jafnvel þó að það sé ekki hæft fyrir tiltekið starf á þeirri stundu. Þetta tryggir að hann getur verið fljótur að bregðast við þegar tækifæri gefast fyrir viðeigandi umsækjendum.

Sjá mátti að einstaklingar komu sér óbeint og beint á framfæri í gegnum LinkedIn. Fjölmiðlar spila einnig inn í með því að beina kastljósinu að ákveðnum einstaklingum sem komast þannig á radar ráðgjafanna. Ráðgjafi B lýsti því hvernig hann notar einnig gögn úr ársskýrslum og efnahagsreikningum til að fylgjast með einstaklingum sem geta átt möguleika í framtíðarstöður. Þetta varpar ljósi á mikilvægi þess að tengslanet ráðgjafa sé bæði lifandi og sífellt að þróast.

4.1.3 Kynna ný og þekkt nöfn

Ráðgjafarnir voru meðvitaðir um mikilvægi þess að koma með bæði ný og þekkt nöfn á lista kandiádata. Nefndu þeir hvernig smæð markaðarins gæti verið bæði veikleiki og styrkleiki. Ráðgjafi E nefndi hvernig ákveðnar stöður, eins og forstjóri í skráðu fyrirtæki, krefjast „þekktar reynslu“ og sagði: „Ég er beðinn um nöfn forstjóra á skráðu fyrirtæki. Hvaða reynslu þarf hann að hafa? Hann þarf að hafa reynslu af að vera forstjóri í skráðu fyrirtæki. Það eru ekki hundrað nöfn.“ Ráðgjafi G nefndi að þar sem við erum lítil þjóð, fylgir því bæði kostur og galli, „af því að það þekkja allir alla“ og auðvelt að fá ábendingar, en að sama skapi einhæfara. Ráðgjafi G benti á hvernig sjóndeildarhringurinn einskorðaðist því oft við karla:

Ef við horfum bara til baka, náttúrulega í þessu karlasamfélagi okkar þá er bara svona ákveðinn hringur, þú veist. Þessi er búin að vera í þessu og svo fer einhver svona keðjuverkun af stað. Maður veit það bara um leið og einhver lætur af störfum einhvers staðar að þá fer svona hringekja af stað. Þá í raun, ósjálfrátt, ég meina ég hugsa alveg þannig, ég veit að einhverjir hafa hætt og svo þarf ég að leggja einhver nöfn í púkk og þá hugsa ég, ókei, þessi hætti þarna og þessi gæti verið að leita sér og athuga. Þannig að kannski verður oft svona þrengri hringur og minni flóra sem að maður fær og heldur en ellegar væri.

Jafnframt benti Ráðgjafi D á mikilvægi fjölbreytileika: „Komdu með eitthvað nýtt, það er fullt af fólki þarna úti og við þurfum ekki alltaf bara að vera með sömu nöfnin.“ Þeir gefa til kynna að nýir kandídatar séu mikilvægir til að nauðsynleg nýliðun verði sem viðheldur virkni og fjölbreytni í forystu fyrirtækja en jafnframt er það áskorun fyrir ráðgjafa að sannfæra stjórnir um að gefa nýjum andlitum tækifæri. Hér má sjá togstreitu milli þess að treysta á örugga valkosti og þekkt nöfn, á móti þeirri áskorun að kynna nýja einstaklinga með öðruvísi hæfileika og bakgrunn. Ráðgjafi D lagði áherslu á mikilvægi þess að leggja áherslu á fjölbreytileika í aldri og kyni, en var þó tilbúinn að verða við óskum stjórnna um annað:

Það skiptir miklu máli að fjölbreytnin sé til staðar bæði í aldri og kyni. Mér finnst það mjög mikilvægt. Ég mun aldrei senda frá mér lista með öðru kyninu. Eða, þú veist, einni konu og tíu körlum eða öfugt. Þú veist, nema ég sé beðinn um það.

Mikilvægur þáttur í starfi ráðgjafa er að styðja og kynna kandiádata á sannfærandi hátt til stjórnna. Ráðgjafi C benti á að þeir legðu fram ítarlegar kynningar á hæfni umsækjenda, byggðar á LinkedIn upplýsingum og reynslu þeirra. Þessi upplýsingamiðlun þarf að vera nákvæm og jafnframt þurfa ráðgjafarnir að vera tilbúnir til að útskýra og verja val sitt. Þetta undirstrikar flækjustigið í því að fá stjórnir til að samþykkja nýja kandiádata, sérstaklega þegar um er að ræða einstaklinga sem stjórnin þekkir ekki. Ráðgjafi B nefndi í því samhengi að stundum fái listinn sem hann hefur unnið með „ekki nægilegan hljómgrunn“ vegna þess að stjórnarmenn vilji þekktari nöfn. Til að koma í veg fyrir að einstaklingarnir á listunum væru afskrifaðir, lögðu ráðgjafarnir áherslu á að kynna þá persónulega fyrir stjórn og Ráðgjafi B sagði: „Maður á eiginlega að gera kröfu til þess, og ég geri það ekkert alltaf“. Þetta sýnir þá áskorun að þurfa að „selja“ hæfni kandiádata sem ekki hafa komist í sviðsljósið en eru engu að síður sterkir kandiádatar. Þetta er sérstaklega mikilvægt þegar kemur að konum eða öðrum hópum sem ekki hafa haft jafn greiðan aðgang að æðstu stöðum í gegnum tíðina.

4.2 Auka fjölbreytileikann í ferlinu

Annað yfirþemað snýr að því hvernig ráðgjafarnir sjá sitt hlutverk í að auka fjölbreytileikann. Allir lögðu þeir áherslu á að mikilvægt væri fyrir þá að leitast við að kynjajafnvægið á listum þeirra væri í lagi. Þeir lýstu því sem áskorun að finna nægjanlega margar konur með þá hæfni og reynslu sem stjórnir gerðu kröfu um en höfðu mikinn faglegan metnað fyrir því að finna þessar konur. Kom fram að þeir töldu það ábyrgð fyrirtækjanna að gera konurnar tilbúnar í æðstu stöðum, en ábyrgð ráðgjafanna væri að koma þeim á framfæri. Margir ráðgjafanna tóku á sig þá ábyrgð að styðja við konur og aðstoða þær við að yfirstíga hindranir í ferlinu. Nefndu þeir einnig að það að opna ráðningarferlið með auglýsingum væri leið til að finna fleiri hæfar konur. Hagsmunir ráðgjafanna liggja í að byggja upp orðspor um vönduð vinnubrögð sem koma í veg fyrir mismunun.

4.2.1 Stuðla að jafnvægi í kynjahlutfallinu

Það er vel þekkt á Íslandi að kynjahlutföll eru ójöfn í æðstu stjórnunarstöðum og í viðtölunum

kom skýrt fram að það er orðið mikilvægara fyrir fyrirtæki að jafna þetta hlutfall. Flestir ráðgjafarnir voru að leggja sig fram við að koma á þessu jafnvægi. Ráðgjafi H benti á að fyrirtæki séu „orðin mun meðvitaðri um að ráða konur í æðstu stöður.“ Ráðgjafi A nefndi að mikil eftirspurn væri eftir öflugum konum í æðstu stöður: „Það hefur hallað á þær og löngu orðið tímabært að jafna það.“ Hins vegar kom einnig fram að það væri ekki alltaf auðvelt að finna nægilega margar hæfar konur fyrir stöðurnar, sérstaklega þar sem konur hafa í gegnum tíðina haft færri tækifæri til að þróa hæfni sína í æðri stöðum.

Ráðgjafarnir lögðu áherslu á að stjórnin væri ákvörðunaraðilinn, bæri ábyrgð á því hvern ætti að ráða og réði því einnig hvort staðan væri auglýst eða ekki. Sumir ráðgjafarnir gerðu minna úr sinni ábyrgð á hinni endanlegu niðurstöðu, að hlutverk þeirra væri að afla upplýsinga fyrir stjórn en ekki að velja. Ráðgjafi B útskýrði það á eftirfarandi máta: „Við erum í raun bara að safna gögnum sem að eru með takmarkað forspárgildi“. Fleiri ráðgjafar höfnuðu því að listarnir hefðu mikil áhrif á það hver verður fyrir valinu. Þannig sagði Ráðgjafi E um listana: „Þetta er ekki eitthvað ofboðslega ráðandi faktor, heldur vangaveltur.“ Það lýsir frekar passívu hlutverki, að það sé einungis að finna nöfn og leggja á borðið, það sé svo stjórnarinnar að vinna úr því og velja.

Þeir ráðgjafar sem voru meðvitaðri um ójöfn kynjahlutföll sáu sig sem meiri áhrifavalda í því hver verður fyrir valinu. Eins og Ráðgjafi A sagði: „Við viljum leggja okkar af mörkum og höfum svo sannarlega gert það, til þess að jafna stöðu kynjanna.“ Það er því ekki aðeins spurning um að jafna kynjahlutfall á pappír, heldur felur það einnig í sér einbeitt og markvisst starf af hálfu ráðgjafanna að finna konur, styðja þær og hjálpa þeim að komast inn í þessi ráðningarferli. Ráðgjafi G segir að hann hafi „alltaf bæði konur og karla í umsækjendahópnum.“ Orð hans lýsa hvernig ráðgjafar hafa reynt að breyta kynjahlutfallinu með því að finna og hvetja konur til að taka þátt í ráðningarferlinu.

4.2.2 Koma með nýtt sjónarhorn og styðja konur

Ráðgjafarnir hafa tekið á sig aðra ábyrgð, sem er að styðja við konur og koma með nýtt sjónarhorn í ráðningarferlið. Ráðgjafi E sagði þó að „það sé miklu stærra mál að takast á við skort á konum í æðstu stöðum en einfaldlega ráðningarferlið, einhvern veginn að ráðningarstofur séu einhver svona áhrifavaldur í að það eru svona fáar konur, held ég að sé ekki rétt“. Þetta bendir til þess að ráðgjafarnir líti á sig sem hluta af lausninni en viðurkenni jafnframt að þeir geti aðeins gert sitt í þessum breytingum og að það þurfi fleiri að koma að málum.

Þeir ráðgjafar sem sjá það sem sitt hlutverk að vera mótvægi við íhaldsöm viðhorf stjórna lýstu því hvernig þeir ynnu að því að koma konum á framfæri. Ráðgjafi G lýsti hvernig hann þyrfti að koma konum á framfæri við stjórn:

Þessi kona hérna, hún hefur kannski ekki verið áberandi í umræðunni í þjóðfélaginu. En það sem hún er búin að gera, því við erum búin að tala við viðkomandi og við erum kannski búin að tékka umsagnir og fara í gegnum hæfnismat, próf og persónuleikamat og allt þetta. Þetta væri aðilinn fyrir ykkur, en ykkur hefði kannski ekki dottið það í hug.

Ráðgjafinn lagði einnig áherslu á að alltaf þegar nöfn kæmu upp, hvort sem þau væru karla eða kvenna, væri það hlutverk ráðningarstofa að bjóða einnig upp á aðra valkosti, koma með mótvægi og hvetja stjórnir til að skoða fjölbreytt úrval. Þó væri það að lokum undir stjórnnum komið hvort þær gefi nýjum einstaklingum tækifæri. Ráðgjafi D talaði um að ráðgjafar þurfi að „hugsa út fyrir kassann“ og leggja sig fram við að finna hæfileika sem eru til staðar en ekki augljósir. Ráðgjafi D bætti við:

Ég held að það sé okkar ábyrgð að byggja þær upp og hvetja þær til þess að gefa kost á sér og segja þeim, sýna þeim, hvað þær eru flottar. Af því að, já, ég held að þær séu miklu fleiri þarna úti en við vitum um, sem gætu orðið forstjórar.

Ráðgjafi D lagði áherslu á að það sé hlutverk ráðgjafa að hjálpa konum að þróa sjálfstraust sitt og gefa kost á sér í stöður sem þær annars kynnu að hunsa. Að efla þetta sjálfstraust er því hluti af starfi ráðgjafanna.

Ráðgjafarnir bentu á að þó að þeir reyni að koma konum á framfæri, þá sé það innan fyrirtækjanna sem þær öðlast reynsluna. Að fyrirtækin beri ábyrgð á því að konur öðlist reynslu til jafns við karla á meðan ráðgjafarnir beri ábyrgðina á því að fylgjast með og koma á framfæri jafnt konum og körlum sem hafa þá hæfni og reynslu sem forstjórastöður útheimta. Ráðgjafi B benti þannig á að: „Fyrsta stjórnendastarfið gerist yfirleitt innan þeirra stofnana eða fyrirtækja sem þú vinnur hjá.“ Jafnframt kom í ljós að vegna smæðarinnar, þá er meiri sveigjanleiki hérlendis og „fólk er miklu meira að stökkva á milli“ eins og Ráðgjafi E sagði. Ráðgjafi H taldi valkostina hérlendis vera fáa: „Í meirihluta stjórnendastarfa þá eru bara ekki nógu margir valkostir og við bara erum í of litlu landi.“ Því má greina hér að ráðgjafarnir hafi viljann til að koma fjölbreyttari hópi kandiðata á framfæri en þeir telji framboðið takmarkað vegna þess að of einsleitur hópur sé að hljóta framgang innan fyrirtækja, að fleiri þurfi að fá tækifæri til að byggja upp reynsluna og hæfnina sem þarf til að fleiri valkostir séu í boði.

4.2.3 Opna ferlið með auglýsingu

Auglýsingar geta stuðlað að breiðari flóru kandiðata en oft er stjórnendaleit notuð þegar fyrirtæki vilja forðast auglýsingar. Þó að ráðgjafarnir tækju undir að stundum væri ekki hægt að auglýsa voru þeir þó á því að mikilvægt væri að auglýsa og bentu á að oft gæfi góða raun að auglýsa en fara jafnframt í stjórnendaleit. Að auglýsa stöður er ekki aðeins leið til að stækka pott mögulegra kandiðata heldur tryggir það að ráðningarferlið verði gagnsætt. Ráðgjafi D nefnir að auglýsingar stækki „mengið af flottu fólk“ og gefi tækifæri fyrir ný nöfn að koma fram: „Ég held að ef að við auglýsum starf forstjóra þá erum við bara að opna á það að þessir leyndu hæfileikar komi og sækji um. Einhverjar stjórnur sem þú vissir ekki af.“ Hann benti enn fremur á að „ef að þú sérstaklega ert bara með þessa usual suspects, þá stækkar ekkert mengið af reynslufólkinu sem er þarna úti“. Sérstaklega á þetta við þegar stöður eru sjaldan auglýstar, eins og þegar kemur að forstjórastöðum. Ráðgjafi G bendir á að „nöfn þarna úti sem við vitum ekki um“ gætu orðið sýnileg með auglýsingu, og opnað þannig möguleika fyrir fjölbreyttari hóp kandiðata. Að auglýsa gerir það einnig erfiðara fyrir stjórnir að treysta eingöngu á sitt eigið tengslanet, sem oft endar með því að valin eru kunnugleg nöfn í stað nýrra hæfileika. Gagnsæi auglýsinga hjálpar til við að brjóta upp hefðbundnar ráðningaraðferðir sem hafa stuðlað að einsleitni í æðstu stöðum.

Ráðgjafarnir lögðu einnig áherslu á að ekki er sama hvernig er auglýst, því orðalag auglýsinga getur haft áhrif á hverjir sækja um störf. Ráðgjafi F benti á að auglýsingar séu oft „karl-lægar“ og að það þurfi að breyta orðalaginu til að höfða betur til kvenna. Vísuðu þeir bæði í eigin reynslu og nefndu rannsóknir sem hafa sýnt að konur eru ólíklegri til að sækja um störf ef þær uppfylla ekki allar kröfur auglýsingarinnar. Með því að nota opnara og meira aðgengilegt orðalag, eins og Ráðgjafi H nefndi, og að hafa verkefnislýsingu frekar en ákveðnar kröfur, gerir auglýsing einstaklingum með fjölbreyttari bakgrunn frekar kleift að spegla sig í hlutverkinu.

5 Umræður og lokaorð

Með hliðsjón af kynjahalla í æðstu stjórnendastöðum í íslensku viðskiptalífi var sjónum beint að þætti ráðgjafa í stjórnendaleit í ráðningarferli forstjóra. Leitað var svara við eftirfarandi tveimur rannsóknarspurningum: *Hvert er viðhorf ráðgjafa til hlutverks síns og ábyrgðar í stjórnendaleit og ráðningarferli forstjóra og hvernig upplifa ráðgjafar sinn þátt í þeim kynjahalla sem er á forstjórastöðum?*

Niðurstöðurnar sýna fram á að ráðgjafarnir sáu hlutverk sitt sem tvíþætt: Annars vegar að finna þann hæfasta í tiltekið starf og að kynna bæði ný og þekkt nöfn. Hins vegar kom fram vilji til að taka ábyrgð á að styrkja konur í ferlinu og sannfæra stjórnir um að gefa þeim tækifæri. Ráðgjafarnir voru meðvitaðir um kynjahlutföll og mikilvægi fjölbreytileika kandiðata en

töldu það fyrst og fremst á ábyrgð stjórnenda og stjórna fyrirtækja að veita nýju fólki tækifæri. Í því samhengi lögðu þeir áherslu á mikilvægi þess að auglýsa forstjórastöður til að fjölga þeim sem koma til greina og töldu mikilvægt að huga að orðalagi auglýsinga til að þær höfðuðu til bæði karla og kvenna.

Sjónarhorn umboðskenningar leiðir í ljós að ráðgjafar sem milliliðir á vinnumarkaði eru í lykilstöðu, en standa einnig frammi fyrir ákveðinni togstreitu milli hagsmuna (Baldo o.fl., 2019; Peltokorpi, 2021). Hlutverk þeirra og ábyrgð er að miðla nauðsynlegum upplýsingum þannig að vinnuveitandinn finni hæfasta einstaklinginn í starf sem losnar og að einstaklingar finni laus störf sem best uppfylla þeirra kröfur og væntingar. Niðurstöðurnar benda til þess að ráðgjafarnir taki skýra ábyrgð á að finna og leggja fram lista þeirra einstaklinga sem hafa þá hæfni sem best mætir kröfum stjórna við ráðningu forstjóra. Hagsmunir þeirra og stjórnarinnar fara saman í því að hæfasti einstaklingurinn sé ráðinn. Hins vegar kemur einnig fram að sjónarhorn þeirra og stjórnarinnar á það hver koma til greina í starf forstjóra fara ekki alltaf saman. Benda ráðgjafarnir á tilhneigingu stjórna til að forðast áhættu með því að reiða sig um of á þekkt nöfn á kostnað þeirra sem eru minna þekktir en sem gætu komið inn með nýtt sjónarhorn og aðra reynslu, sem er í samræmi við niðurstöður sem sýna að stjórnir telji það of áhættusamt að velja konur í forstjórastöður skráðra félaga (Christiansen og Óladóttir, 2022). Hagsmunir ráðgjafanna liggja einnig í því að aðgreina sig frá öðrum í faginu og leggja því margir þeirra mikinn metnað í að leita út fyrir hóp þeirra sem gegnt hafa forstjórastöðunum nú þegar. Er það í samræmi við niðurstöður Tienari o.fl. (2013) um að viðskiptavinir hafi tilhneigingu til að leita í það sem þeir telja örugga leið og velja hefðbundnari einstaklinga í stað þess að taka áhættu við ráðningar og velja óhefðbundnari eða minna þekktu einstaklinga.

Niðurstöðurnar varpa einnig ljósi á þróun vinnubragða í stjórnendaleit og lýstu viðmælendur því hvernig þeir fylgjast með einstaklingum með ýmsum leiðum, til að mynda í gegnum LinkedIn, sem samræmist niðurstöðum Peltokorpi (2021). Þetta getur haft tvíþætt áhrif, annars vegar að einstaklingar sem ekki eru hluti af tengslaneti stjórnarfólks, til að mynda vegna starfa erlendis eða þess að tengslanetinu eru enn nokkuð kynskipt, geti þannig komið sér sjálfum á framfæri á netinu. Hins vegar getur þetta líka viðhaldið ójafnvægi, þar sem þeir sem eru betur tengdir hafa meiri möguleika á að komast á listann og það að byggja á tengslaneti getur leitt til þess að nöfn úr sömu lokuðu hópunum komi endurtekið fram, sem dregur úr möguleikum hinna.

Þegar kom að hlutverki ráðgjafa í að leiðrétta kynjahallann var skýrt að þeir telja kynjahallann fyrst og fremst á ábyrgð stjórna og stjórnenda fyrirtækja. Ráðgjafarnir geti lagt sig fram um að finna fjölbreyttan hóp hæfra einstaklinga en það sé hins vegar stjórnarinnar að velja úr þeim potti sem til skoðunar er. Margir bentu einnig á að það sé fyrirtækjanna að stækka pottinn með því að veita fjölbreyttum hópi þau tækifæri sem þarf til að öðlast reynslu og hæfni til forstjórastarfa. Styður það við fyrri rannsóknir sem bent hafa á að rót kynjahallans í efsta stjórnendalaginu er neðar í skipuritinu (Fernandez-Mateo og Fernandez, 2016). Mikilvægt er að veita fjölbreyttari hópi tækifæri og framgang og byggja meðal annars á arftakaáætlunum innan fyrirtækja (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2024).

Niðurstöðurnar benda til þess að ráðgjafar séu að verða meðvitaðri um kynjahlutföll og mikilvægi fjölbreytileika og að þeir ráðgjafar sem sáu það sem sitt hlutverk að berjast fyrir kynjajafnvægi álfí það mælikvarða á faglegheit að leggja fram lista nafna með nokkuð jöfnum kynjahlutföllum. Stemmur það við niðurstöður Doldor o.fl. (2016) sem sýndu að utanaðkomandi þrýstingur hvatti ráðgjafa til að vinna gegn kynjahalla í ráðningum. Þó að sumir ráðgjafanna virtust ekki telja það sitt hlutverk að hafa áhrif á val stjórna úr pottinum, tóku margir þeirra greinilega ábyrgð á því að vinna með konum í ferlinu, styrkja þær og sannfæra stjórnir um að gefa þeim tækifæri þrátt fyrir að þær féllu ekki alveg að þeim kröfum sem settar voru fram. Ráðgjafarnir töldu auglýsingar starfa vel til þess fallnar að gefa fjölbreyttari hópi tækifæri á að komast í pottinn, ef vel er hugað að orðalagi þeirra. Vísuðu þeir til þess að góðar líkur væru á að „þarna úti“ væru mjög færir og frambærilegir einstaklingar sem ekki væru á radar neinna ráðgjafa.

Niðurstöðurnar eru þýðingarmikið framlag til umræðunnar um leiðir til að draga úr ójafnvægi kynjanna í ædstu stjórnunarstöðum þar sem ferli stjórnendaleitar hefur lítt verið rannsakað hér á landi. Varpað er ljósi á það hvernig ákvörðunarferli sem virðist hlutlaust er í raun mótað af kynbundnum viðmiðum á margan hátt. Þetta er mikilvægt fræðilegt framlag sem byggir á fyrri rannsóknum á kynbundinni mismunun (Holgersson, 2013; Meriläinen o.fl., 2015; Tienari o.fl., 2013) en leggur jafnframt áherslu á hvernig hægt er að bæta ráðningarferlið með bættum skilningi á hlutverkum og ábyrgð aðilanna í ferlinu.

Hagnýtt framlag rannsóknarinnar felst í því að niðurstöðurnar varpa ljósi á hvernig ráðgjafar geta haft áhrif á útkomu ráðningarferlis forstjóra með því að huga að samsetningu þess hóps sem valið er úr. Ráðgjafar geta aukið áherslu á fjölbreyttan hóp umsækjenda með því að beita hlutlausum aðferðum sem byggja á viðmiðum sem grundvallast á hæfni einstaklingsins. Ráðgjafar geta einnig tekið ákvörðun um að styrkja kvenkyns kandiðata enn frekar með handleiðslu og auka sýnileika þeirra í ferlinu.

Einnig varpa niðurstöðurnar ljósi á það hvernig stjórnir félaga og stjórnvöld geta bætt starfs-hætti og innleitt breytingar til að vinna gegn kynjahallanum. Viðmælendur bentu á mikilvægi þess að stjórnir fyrirtækja endurskoði viðmið við framsetningu á hæfniskröfum með áherslu á fleiri hæfnissvið en hefðbundna forstjóraræynslu. Bentu þeir einnig á að stjórnir ættu að nýta sér auglýsingar í ríkari mæli. Einnig geta stjórnir sett fram skýrar kröfur til ráðgjafa um að leggja fram fjölbreyttan lista kandiðata. Loks geta stjórnvöld innleitt reglugerðir sem auka gagnsæi og jafnrétti, t.d. kynjakvóta á framkvæmdastjórnarstöður eða kveða á um að greina frá kynjahlutfalli í ráðningarferlum.

Í rannsókninni var einungis rætt við átta einstaklinga og því ekki ætlunin að alhæfa út frá niðurstöðunum. Þær gefa þó mikilvæga innsýn í ferli og áhrif stjórnendaleitar hér á landi og hvernig vinna má gegn kynjahalla í stjórnendastöðum þar sem rannsakendur telja að þátttakendur séu þeir aðilar sem komið hafa að langflestum forstjóraráðningum með stjórnendaleit hér á landi. Niðurstöðurnar gefa auk þess tilefni til frekari rannsókna, og þá sérstaklega á upplifun og reynslu þeirra kandiðata sem tekið hafa þátt í stjórnendaleitarferlum fyrir forstjóra-stöður.

Þakkir

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

Heimildir

- Arney Einarsdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Katrín Ólafsdóttir. (2022). *Mannauðsmál á óróatímum: CRANET rannsóknin 2021*. Háskólinn á Bifröst.
- Ásta Bjarnadóttir. (2012). *Starfsmannaval*. JPV útgáfa.
- Ásta Dís Óladóttir, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þóra H. Christiansen. (2019). Er skortur á framboði eða er engin eftirspurn eftir konum í ædstu stjórnunarstöðum? *Stjórnmal & Stjórnsýsla*, 15(2), 205-228. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2019.15.2.4>
- Ásta Dís Óladóttir, Þóra H. Christiansen og Hrefna Guðmundsdóttir. (2024). Arftakaáætlun til að draga úr áhættu og byggja upp leiðtogafærni. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 21(1), 19-36. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2024.21.1.2b>
- Baldo, C. M., Valle, R. og Olivas-Lujan, M. (2019). Executive recruitment triads from agency theory perspective. *Administrative Issues Journal*, 9(1), 1-8. <http://dc.swosu.edu/aij/vol9/iss1/2>
- Bonet, R. og Hamori, M. (2017). Talent Intermediaries in Talent Acquisition. Í D.G. Collings, K. Mellahi og W.F. Cascio (ritstj.), *The Oxford Handbook of Talent Management* (bls. 249-268). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.001.0001>
- Cappelli, P. og Hamori, M. (2014). Understanding Executive Job Search. *Organization Science*, 25(5), 1511-1529. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0871>

- Christiansen, P. H. og Óladóttir, Á. D. (2022). "The board needs more courage to make the decision to hire a woman CEO" Women directors call for more inclusive hiring procedures. Í J. Marques, og S. Dhiman (ritstj.), *Leading With Diversity, Equity and Inclusion: Approaches, Practices and Cases for Integral Leadership Strategy* (bls. 431-447). Springer.
- Coverdill, J. E. og Finlay, W. (2017). *High Tech and High Touch: Headhunting, Technology, and Economic Transformation*. ILR Press.
- Coverdill, J. E. og Finlay W. (1998). Fit and Skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters. *Qualitative Sociology* 21(2), 105–127. <https://doi.org/10.1023/A:1023464326912>
- CRANET, Research Network. (2023). *Cranet Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021-2022 Survey Data*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4647015>
- Doldor, E., Sealy, R., og Vinnicombe, S. (2016). Accidental activists: Headhunters as marginal diversity actors in institutional change towards more women on boards. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 285–303. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12107>
- Doldor, E., Vinnicombe, S., Gaughan, M., og Sealy, R. (2012). *Gender diversity on boards: The appointment process and the role of executive search firms*. Equality and Human Rights Commission. <https://www.equalityhumanrights.com/en/publication-download/gender-diversity-boards-appointment-process-and-role-executive-search-firms>
- Dreher, G.F., Lee, J.-Y. og Clerkin T.A. (2011). Mobility and Cash Compensation: The Moderating Effects of Gender, Race, and Executive Search Firms. *Journal of Management*, 37(3), 651–681. <https://doi.org/10.1177/0149206310365728>
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. McGraw-Hill.
- Faulconbridge, J.R., Beaverstock, J.V., Hall, S. og Hewitson, A. (2009). The 'war for talent': the gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*, 40(5), 800–808. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.02.001>
- Fernandez-Mateo, I. og Fernandez, R.M. (2016). Bending the Pipeline? Executive Search and Gender Inequality in Hiring for Top Management Jobs. *Management Science* 62(12), 3636-3655. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2315>
- Finlay, W. og Coverdill, J. E. (2000). Risk, opportunism, and structural holes: How headhunters manage clients and earn fees. *Work and Occupations*, 27(3), 377–405. <https://doi.org/10.1177/0730888400027003006>
- Finlay, W. og Coverdill, J.E. (2018). *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*. Cornell University Press.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2006). Geta aðferðir mannauðsstjórnunar aukið gæði ráðninga hjá hinu opinbera? *Stjórnsmál & stjórnsýsla*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/10.13177/irpa.b.2006.2.1.3>
- Hamori, M. (2010). Who Gets Headhunted—and Who Gets Ahead? The Impact of Search Firms on Executive Careers. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 46–59. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.55206384>
- Helga Karólína Karlsdóttir. (2019). „Þú ert fyrst og fremst að leita að þeim besta“ *Upplifun sérfræðinga í ráðningum af stjórnendaleit (e. headhunting)*. [Óútgefin meistararitgerð við Háskóla Íslands]. Skemman. <https://hdl.handle.net/1946/32047>
- Holgersson, C. (2013). Recruiting managing directors: Doing homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20(4), 454-466. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x>
- Holloway, E. L. og Schwartz, H. L. (2018). Drawing from the margins: Grounded theory research design and EDI Studies. Í L. A. E. Booyen, 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.
- Hovden, J., Kvande, E. og Rasmussen, B. (2011). Gender and the production of elites in the Nordic countries: new directions in research. *Gender in Management*, 26(6), 408–418. <https://doi.org/10.1108/17542411111164902>
- Jensen, M. C. og Meckling W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. <http://papers.ssrn.com/abstract=94043>
- Katrín Ólafsdóttir og Arney Einarisdóttir. (2024). Working together: effects of gender composition on job satisfaction and commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 46(9), 60-75. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2023-0443>
- Keldan. (2024). Skráð félög á markaði, GemmaQ kynjakvarðinn. <https://keldan.is/>
- Meriläinen, S., Tienari, J., og Valtonen, A. (2015). Headhunters and the 'ideal' executive body. *Organization*, 22(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/1350508413496578>
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research. A guide to design and implementation* (4. útg.). Jossey-Bass.
- Peltokorpi, V. (2021). In search of 'low-hanging fruits' or 'ideal' candidates? Understanding headhunters' candidate search activities. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 639–657. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12325>
- Peltokorpi, V. (2022). Headhunter-assisted recruiting practices in foreign subsidiaries and their (dys)functional effects: An institutional work perspective. *Journal of World Business: JWB*, 57(6), 101366-. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101366>
- Peltokorpi, V. (2023). Here Today, Gone Tomorrow: A Mixed-method Study on Headhunter-intermediated Recruitment Practices. *British Journal of Management*, 34(2), 709–726. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12607>

- Skokic, V. og Coh, M. (2017). How do executive search firms increase interest in career opportunities? The role of past interactions. *European Management Journal*, 35(4), 505–513. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.008>
- Snjólfur Ólafsson, Lára Jóhannsdóttir, Sigríður Finnbogadóttir, Erla S. Kristjánsdóttir, Þóra H. Christiansen og Þórunn Sigurðardóttir. (2020). Jafnréttisskorkort fyrir íslenskt atvinnulíf. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 17(1), 55-88. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2020.17.2.4>
- Strauss, A. og Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. SAGE Publications.
- Telma Björnsdóttir og Runólfur Smári Steinþórsson. (2000). *Stjórnanda- og hæfnisleit*. Bókaklúbbur atvinnulífsins.
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., og Bendl, R. (2013). And then there are none: On the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43–62. <https://doi.org/10.1108/17542411311301565>
- Yan, L., Plimmer, G. og Zhou, A. (2023). Gendered executive headhunting with Chinese characteristics. *Gender, Work, and Organization*, 31(2), 353–377. <https://doi.org/10.1111/gwao.13067>
- Þóra H. Christiansen, Ásta Dís Óladóttir, Erla Kristjánsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2021). Forstjóraráðningar í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum: Kynjahalli, útilokun og ófagleg ráðningarferli?. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 17(1), 107-129. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2021.17.1.5>

