

„Þessi veröld sem við búum í var skrifuð af körlum, um karla og fyrir karla“

Viðhorf og upplifun kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri til kynjakvóta

HJÖRDÍS SIGURSTEINSDÓTTIR, dósent við Háskólann á Akureyri
KRISTÍN HELGADÓTTIR, MSc í viðskiptafræði

ÚTDRÁTTUR: Tilgangur rannsóknarinnar var að skoða hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri og kanna viðhorf þeirra til kynjakvótalaganna og upplifun þeirra af þeim. Notaðar voru upplýsingar frá Creditinfo um kynjahlutfall í stjórnnum fyrirtækja, tekin viðtöl við stjórnarfolk og framkvæmd spurningalistakönnun. Settar voru fram eftirfarandi rannsóknarspurningar: (1) *Hvert er hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri á árunum 2011–2017?* (2) *Hefur konur í stjórn fyrirtækja á Akureyri fjölgað eða fækkað meira á árunum 2011–2017 miðað við almennt á Íslandi?* (3) *Hver eru viðhorf stjórnarmanna fyrirtækja á Akureyri til kynjakvóta og hver er upplifun þeirra af honum?* Niðurstöður sýna að hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri með 50 starfsmenn eða fleiri var 14% árið 2011 og fór í 36% árið 2017. Hlutfallsleg hækkun var meiri hjá fyrirtækjum af þessari stærðargráðu á Akureyri en almennt á Íslandi. Viðhorfið til kynjakvótans var almennt jákvætt og töldu sumir hann nauðsynlega aðgerð til að jafna kynjahlutfall í stjórnnum fyrirtækja og breyta ríkjandi viðhorfum innan samfélagsins, en upplifðu samt litlar breytingar eftir að hann var bundinn í lög. Mikilvægt er að setja viðurlög á fyrirtæki sem ekki uppfylla skilyrði um að minnsta kosti 40% hlutfall kvenna eða karla í stjórnnum fyrirtækja því aðeins þannig er hægt að nýta mannauð samfélagsins sem skyldi.

LYKILORD: Jafnrétti – Kynjakvóti – Konur – Stjórnir fyrirtækja

ABSTRACT: The purpose of the study was to examine the proportion of women on corporate boards in Akureyri and their attitudes and experience with regard to the gender quota law. The data used was three-fold, statistical data, an online survey and semi-structured interviews. The research

questions were: (1) *What is the proportion of women on the boards of companies in Akureyri in the years 2011-2017?* (2) *Has the number of women on the boards of companies in Akureyri increased or decreased more in the years 2011-2017 compared to in general in Iceland?* (3) *What are the attitudes of board members with regard to gender quotas on boards and their experiences?* The results show that the proportion of women on corporate boards in Akureyri was 14% in 2011 and rose to 36% in 2017. The increase was greater for companies in Akureyri than for the whole country. Attitudes towards the gender quota were generally positive and some considered it a necessary action to equalize the gender ratio on corporate boards and change prevailing attitudes within society, but participants still experienced little change even though the gender quota was bound by the law. It is important to impose penalties on companies that do not meet the requirements of at least 40% of women or men on company boards, because only this way can the human resources of society be utilized properly.

KEYWORDS: Gender equality – Gender equality Quotas – Women – Corporate boards

Inngangur

Frá árinu 2007 hefur Ísland verið efst á lista World Economic Forum yfir þjóðir heims hvað varðar jafnrétti kynjanna (World Economic Forum, 2020). Atvinnuþátttaka kvenna á Íslandi er með því hæsta sem gerist síðustu áratugi eða í kringum 78% (Hagstofan, 2020a) og mun hærra hlutfall kvenna en karla hefur háskólagráðu (Hagstofan, 2020b). Þrátt fyrir langa atvinnuþátttöku kvenna og hátt menntunarstig þeirra virðast konur samt ekki eiga eins greiða leið og karlar í æðstu stjórnunarstöður fyrirtækja á Íslandi þó hlutfallið hafi hækkað aðeins hjá fyrirtækjum með fleiri en 50 starfsmenn á síðustu árum (Hagstofan, 6. maí 2020). Það að konur eigi ekki eins greiða leið og karlar í æðstu stjórnunarstöður er ekki einsdæmi fyrir Ísland því þrátt fyrir framgang kvenna á vestrænum vinnumarkaði síðustu áratugi eru konur enn í minnihluta í stjórnunar- og hátekjustörfum, sérstaklega innan fjármálamarkaðarins og hjá stærri fyrirtækja-samsteypum (Bertrand, Black og Jensen, 2014). Hlutfall kvenna í stjórnnum íslenskra fyrirtækja hefur vissulega breyst á undanförunum árum og má það að öllum líkindum rekja til laga nr. 13/2010 um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög sem tóku gildi í mars 2010. Í þeim lögum er kveðið á um að hlutfall kvenna og karla í stjórnnum þeirra félaga sem hafa 50 starfsmenn eða fleiri að jafnaði á ársgrundvelli skuli ekki vera undir 40%. Þessi lög tóku strax gildi hjá opinberum hlutafélögum en öðrum hlutafélögum var gefinn tími fram í september 2013 til að aðlagast breytingunni. Ísland var því á meðal fyrstu ríkja heims til að binda kynjakvóta í lög í því sjónarmiði að rétta af hlut kvenna og stuðla að kynjajafnrétti í stjórnnum fyrirtækja (Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2015).

Mikilvægt er að skoða vel áhrifin af slíkri lagasetningu og hvernig til hafi tekist, ekki bara meðal fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu heldur líka hjá fyrirtækjum í sveitarfélögum á landsbyggðinni. Nokkrar rannsóknir hafa skoðað áhrif þessara laga á kynjahlutfall í stjórnnum íslenskra fyrirtækja og viðhorf stjórnenda til þeirra (sjá t.d. Auður Arna Arnardóttir og Þröstur O. Sigurjónsson, 2015; Guðbjörg L. Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015) en í langflestum tilvikum beinast þessar rannsóknir að fyrirtækjum á höfuðborgarsvæðinu eða landinu í heild sinni og er þá vægi sveitarfélaga á landsbyggðinni mjög lítið. Það hefur hins vegar vantað að greina stöðuna í einstökum byggðarlögum á landsbyggðinni og er þessari rannsókn ætlað að bæta að nokkru úr þeirri vöntun með því að beina sjónum hennar að fyrirtækjum á Akureyri, einum af stærstu þéttbýliskjörnunum utan höfuðborgarsvæðisins. Akureyri er frekar lítið samfélag miðað við höfuðborgarsvæðið og því spurning hvort áhrif lagasetningarinnar til að auka hlutfall kvenna í

stjórnnum fyrirtækja séu þau sömu á báðum svæðum. Tilgangurinn með rannsókninni var að kanna viðhorf stjórnarfólks til kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri og upplifun þeirra af honum til þess að auka þekkingu á því hver áhrif kynjakvóta á stjórnir fyrirtækja eru á stórum þéttbýlisstað utan Stór-Reykjavíkur—svæðisins. Algeng rök fyrir því að konur komist síður í stjórnir fyrirtækja en karlar hafa verið að fáar konur hafi þá hæfni, þekkingu og tengslanet sem til þurfi til þess að komast í stjórnir fyrirtækja og því má ætla að það sé enn erfiðara fyrir konur í smærri samfélögum. Með það að leiðarljósi voru settar fram eftirfarandi rannsóknarspurningar: (1) Hvert er hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri á árunum 2011–2017? (2) Hefur konum fjölgað meira eða minna í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri á árunum 2011–2017 miðað við almennt á Íslandi? (3) Hver eru viðhorf stjórnarmanna fyrirtækja á Akureyri til kynjakvóta og hver eru upplifun þeirra af honum?

Konur og stjórnir fyrirtækja

Gler hefur þann eiginleika að það getur verið gegnsætt, en veitir engu að síður viðnám þeim sem reyna að fara í gegnum það. Myndlíkingin við glerþakið (e. *glass ceiling*) hefur mikið verið notuð í jafnréttismálum til að fjalla um þær hindranir sem geta heft *framgang* kvenna og minnihlutahópa á vinnumarkaði, óháð frammistöðu þeirra og hæfni. Þessar ósýnilegu hindranir sem gera konum erfitt um vik að komast í stöður æðstu stjórnenda í fyrirtækjum eru gjarnan samtvinnaðar staðblæ, gildum og hefðum samfélagsins og því getur verið erfitt að greina þær (Andersen og Hysock, 2009). Önnur kenning, lagnakenningin (e. *pipeline theory*), er af svipuðum meiði og glerþakið, en hún snýst um að einhvers staðar á leið kvenna í æðstu stjórnunarstöður sé leki sem ekki er hægt að útskýra með góðum hætti en veldur því að þær ná síður en karlar í æðstu stjórnendastöður. Hins vegar gerir lagnakenningin ráð fyrir að glerþakið eða lekinn muni smám saman hverfa með aukinni menntun kvenna og sókn á atvinnumarkaðinn þannig að sífellt fleiri konur skili sér þá í æðstu stjórnunarstöður. Þetta ferli taki þó tíma og því sé mikilvægt að sýna þolinmæði og leyfa breytingunum að þróast í stað þess að gripa til aðgerða til að flýta fyrir þróuninni (Allen og Castleman, 2001; Rodriguez, 2011). Í Norgei var tekið á þessum ósýnilegu hindrunum með því að koma á kynjakvóta í bæði stjórn málum og í stjórnnum fyrirtækja. Bertrand, Black og Jensen (2014) telja að kynjakvóti þar sem konur ættu að eiga a.m.k. 40% hlutdeild í stjórnnum fyrirtækja sé öflugt stjórntæki til að brjóta glerþakið eða koma í veg fyrir brotthvarf kvenna. Fleiri lönd, til dæmis lönd innan Evrópusambandsins (Austurríki, Belgía, Frakkland, Holland, Ítalía, Spánn og Þýskaland), hafa sett lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja (de Cabo, Terjesen, Escot og Gimeno, 2019). Í október 2019 hafði hlutur kvenna í stjórnnum stærstu skráðra fyrirtækja í Evrópusambandinu meira en tvöfaldast frá árinu 2010; farið úr 12% í 29%. Þrátt fyrir það eru meira en sjö af hverjum 10 stjórnarmönnum enn karlar og Frakkland er eina landið innan Evrópusambandsins þar sem jöfnum kynjahlutföllum hefur verið náð í stjórnnum fyrirtækja (European Institute for Gender Equality, 2020).

Þorgerður Einarsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Valdimarsdóttir (2019) benda á að það sé hægt að fara tvær leiðir til að breyta kynjasamsetningu fyrirtækja. Annars vegar sé það með sérsniðinni nálgun eins og einstaklingsbundnu inngripi, en þá er gert ráð fyrir að konur séu svo fáar í stjórnnum fyrirtækja vegna þess að þær séu minna hæfa eða minna knúnar en karlar til að vera stjórnendur og þá þurfi að vera með inngrip til að laga það. Hin leiðin byggir á því að það sé eitthvað innbyggt í kerfið sem hindri konur í að ná inn í stjórnir fyrirtækja og að lög um kynjakvóta sé leið til þess að laga það. Laufey Axelsdóttir og Þorgerður Einarsdóttir (2017) telja að erfiðleikar í samfélaginu eftir efnahagshrunið 2008 hafi kallað á gagnngerar breytingar og gefið konum meiri tækifæri innan efnahagslífsins því þær séu „íhaldssamari“ en karlar, stofni síður til skulda og lendi síður í vanskilum.

Drude Dahlerup (1988) bendir á að til þess að minnihlutahópur, eins og til dæmis konur, nái áhrifum á tilteknu sviði þurfi hann að ná a.m.k. 30% hlutdeild í heildarhópnum og kallar hún það hlutfall krítískan massa (e. *critical mass*). Kenningin um krítískan massa byggist því á þeirri hugmynd að hlutfallsleg tala skipti máli þegar kemur að lýðræðisafli í einsleitum hópum (Broome,

Conley og Krawiec, 2011). Kenningin um krítískan massa á rætur að rekja til rannsókna Rosabeth M. Kanter (1977) og kenningar hennar um áhrif minnihlutahópa. Samkvæmt kenningu Kanter eru konur ekki líklegar til að hafa sérstök áhrif á útkomu mála ef þær eru aðeins ein eða tvær. Hún færir rök fyrir því að eftir því sem konum fjölgar hlutfallslega í hópi breytist félagsleg hegðun og reynsla þeirra sjálfra. Talað er um að þær fari að hafa rödd innan hópsins, þær láti síður undan þrýstingi, verði ekki eins einangraðar og að femínísk viðhorf þeirra nái betur að skína í gegn (Childs og Krook, 2008). Rannsóknir Dahlerup (1988) benda til þess að 15 – 40% minnihluti geti verið nægilega sterkur til þess að hafa áhrif á staðblæ og bandalög innan hópa. Kenningin um krítískan massa er megingrundvöllurinn fyrir þeirri vinnu sem hefur verið unnin til að ná markmiðinu um 40 prósentu kynjakvóta í stjórnámálum og stjórnnum fyrirtækja (Childs og Krook, 2008). Childs og Krook (2009) benda hins vegar á að kenningin um krítískan massa geri ráð fyrir línulegu sambandi milli fjölda kvenna annars vegar og skoðana þeirra og áhrifa á málefni hins vegar, og að þau rök haldi ekki. Að þeirra mati skiptir ekki máli hvenær konur hafa áhrif heldur meira hvernig þær gera það og ekki á hvað konur gera heldur á hvað ákveðnir aðilar gera, það er að segja að það sé spurning um hver eða hverjir bregðist við málefnum kvenna á sama hátt og konur almennt. Þessir aðilar kalla þær krítíska gerendur (e. *critical actors*) en þeir starfa hver í sínu lagi eða sameiginlega til að koma á kvenlægri stefnubreytingu og því skipti fjöldi kvenna í stjórn síður máli.

Terjesen, Sealy og Singh (2009) fjalla um ýmsar rannsóknir á áhrifum af setu kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Þau benda á að margir þeir fræðimenn sem rannsaka tengsl á milli aukningar kvenna í stjórnnum og fjárhagslegs árangurs fyrirtækja fá ekki sömu niðurstöður. Þar sem jákvæð fylgni greinist geti það ef til vill tengst því að fleiri konur séu í stjórnnum stærri og virðismeiri fyrirtækja. Þar geti sterk staða kvenna og kynjaður fjölbreytileiki í stjórnnum fyrirtækja og æðstu stjórnunarstöðum haft jákvæð áhrif á arðsemi rekstrar og góða stjórnarhætti. Katharine Klein (2017) hefur tekið saman niðurstöður úr ýmsum fræðilegum rannsóknum um áhrif aukins hlutfalls kvenna í stjórnnum á frammistöðu (e. *performance*) fyrirtækja og kemst hún að þeirri niðurstöðu að aukið hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja hafi ekki sýnileg áhrif á frammistöðu þeirra. Hins vegar sýna rannsóknir McKinsey og Company (2010) og European parliament (2011) að þegar konur og karlar eru í stjórn fyrirtækja leiði það til betri árangurs við rekstur þeirra en þegar eingöngu karlar eru í stjórn. Alþjóðleg rannsókn Noland og Moran (2016) á sambandi hlutfalls stjórnarsetu kvenna, fjölbreytni kynjasamsetningar æðstu stjórnenda og hagnaðar fyrirtækja hjá 21.980 fyrirtækjum í 91 landi sýnir ekki marktæka fylgni kvótasetningar stjórna við hagnað en fjölbreytni í samsetningu kynja við æðstu stjórnun fyrirtækja í úrtakinu (stjórn, forstjóri og æðstu stjórnendur) er þó marktækur áhrifavaldur á hagnað. Aukning hlutfalls kvenna upp í 30% í þessum stöðum hefur aukið hagnað fyrirtækjanna um 15%. Að sama skapi sýna íslenskar rannsóknir jákvæð áhrif þess að hafa konur og karla í æðstu stjórnnum fyrirtækja. Niðurstöður rannsóknar Creditinfo á Íslandi (2009) sýna að kynblönduð stjórn er betri en ef eingöngu karlar skipa stjórn fyrirtækja. Niðurstaða Creditinfo er að fyrirtæki sem hafa konur og karla í stjórn séu með að meðaltali 23% arðsemi eigin fjár, en fyrirtæki sem eru skipuð eingöngu körlum einungis 11% að meðaltali. Niðurstöðurnar benda einnig til þess að fyrirtæki þar sem konur og karlar eru í stjórn séu ólíklegri til að lenda í alvarlegum vanskilum en þau fyrirtæki þar sem eingöngu karlar eða eingöngu konur sitja í stjórn (Creditinfo, 2009). Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir (2012) telja að það hafi jákvæð áhrif á nýsköpun í fyrirtækjum þegar að minnsta kosti tvær til þrjár konur sitja í stjórn.

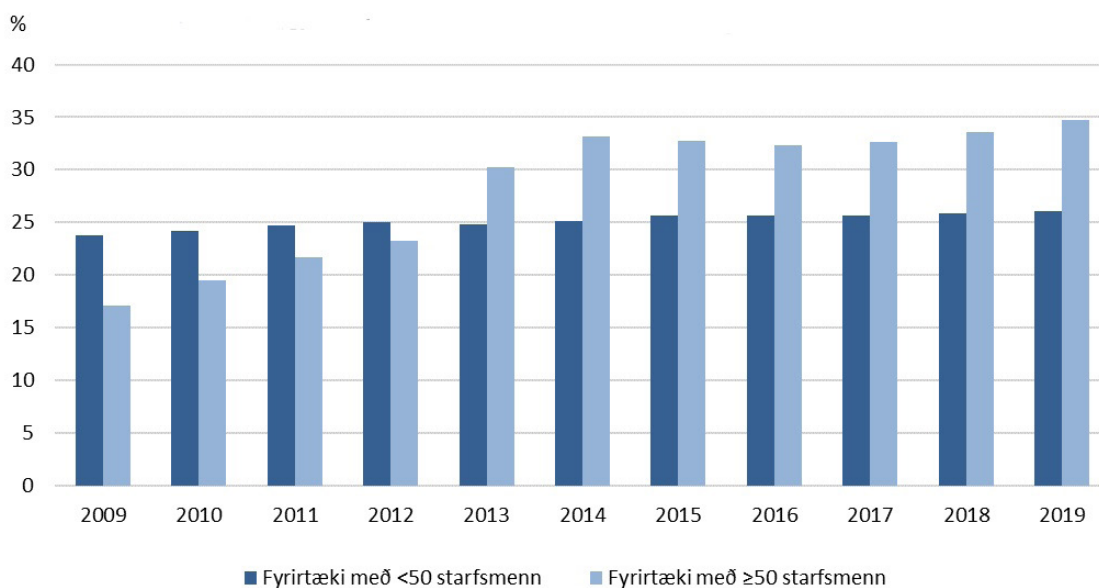
Dahlerup (1988) bendir á að konum í stjórnnum fyrirtækja mæti margvísleg viðhorf og áskoranir sem þær þurfi að takast á við og ekki eigi við um karla. Nefnir hún þætti eins og táknræna stöðu (e. *tokenism*), ósýnileika (e. *invisibility*), jaðarhópaviðhorf (e. *marginality*), áreitni (e. *harassment*), drottningarheilkenni (e. *Queen bee syndrome*) og útilokun (e. *exclusion*). Jafnframt sýna sumar rannsóknir að konur þurfi frekar að sanna sig en karlar og oft og tíðum er ekki hlustað á þær af þeirri virðingu sem þær eiga skilið (sjá t.d. Akpinar-Sposito, 2013). Adams og Ferreira (2009) framkvæmdu umfangsmiklar rannsóknir í Bandaríkjunum árin 1996–2003, byggðar á ársskýrslum fyrir-

tækja á Standards & Poor's 500 listanum. Rannsóknir þeirra sýna að konur eru sjaldnar fjarverandi á fundum en karlar og koma betur undirbúnar til fundar en þeir. Betri mæting leiðir almennt til meiri upplýsingaöflunar, meiri virkni á fundum og rýni á daglegan rekstur, sem aftur leiðir til betri stjórnarháttar. Þetta hafði jákvæð áhrif á mætingu og vinnu þeirra karla sem fyrir voru í stjórn fyrirtækjanna. Þá benda þeir Adams og Ferreira einnig á að nýrra stjórnarfólk mæti oftar en það stjórnarfólk sem setið hefur lengur í stjórn, sem í flestum tilfellum voru karlar, en velta þó upp þeirri spurningu hvort almennt aukin rýni stjórnar hafi þessi jákvæðu áhrif frekar en kynjasamsetning stjórna. Þá spyrja þeir einnig hvort arðsamari fyrirtæki séu líklegri til að sækjast eftir því að fá konur til sín í stjórn eða hvort það séu konurnar sjálfar sem sækist eftir því að komast í stjórn hjá arðsamara fyrirtæki. Jafnframt hafa rannsóknir sýnt að konur hafa minna tengslanet en karlar og það hamlar þeim að komast til áhrifastarfa og í stjórnir fyrirtækja (Durbin, 2011; Linehan og Scullion, 2008; Ragins, Townsend og Mattis, 1998). Niðurstöður rannsóknar Linehan og Scullion (2008) benda til þess að karlar, sem ríkjandi hópur, viðhaldi yfirburðum sínum með því að útiloka konur frá óformlegum samskiptum við tengslanet. Þau álykta svo að ef konur hefðu greiðari aðgengi að góðum tengslanetum kæmust þær auðveldar í hærri stöður og stjórnir fyrirtækja.

Kynjakvóti og stjórnun fyrirtækja

Meginmarkmið kynjakvotalaganna er að stuðla að jafnari hlutföllum kvenna og karla í áhrifastöðum með auknu gagnsæi og greiðara aðgengi að upplýsingum, auk þess sem talið er að aukið kynjajafnrétti stuðli að minni einsleitni stjórna (Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2015). Kjarninn í löggjöfinni voru rökin fyrir mikilvægi kvenna fyrir velferð samfélagsins og arðsemi fyrirtækja (Axelsdóttir og Einarsdóttir, 2017). Íslensku lögin um kynjakvóta gengu þó lengra en þau norsku að því leyti að þau ná bæði til hlutafélaga og einkahlutafélaga, auk lífeyrissjóða sem var bætt við í september 2011 (Lög um breytingu á lögum nr. 129/1997, um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða, með síðari breytingum nr. 122/2011), á meðan norsku lögin ná aðeins til fyrirtækja í eigu ríkisins og skráðra félaga (Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2015). Engin raunveruleg viðurlög eru þó tilgreind í íslensku lögunum um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja náist ekki lágmarkshlutfall. Þó er fyrirtækjum skylt að sundurliða upplýsingar um hlutföll kynja í stjórnnum í tilkynningum til hlutafélagaskrár og fást ekki skráðar nýjar stjórnir nema þær samræmist lögunum (Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2015; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). Storvik og Teigen (2010) benda á að ef ekki hefðu verið nein viðurlög hefði ekki tekist svona vel til við að innleiða lögin um kynjakvóta í stjórn fyrirtækja í Noregi. Niðurstöður rannsóknar Þorgerðar Einarsdóttur o.fl. (2019) meðal stjórnenda 250 stærstu fyrirtækja á Íslandi leiða í ljós að konur eru hlynntari kynjakvóta en karlar. Þær telja undirliggjandi ástæðuna tengjast því hvort viðkomandi telji að ástæðu þess hve fáar konur komist í stjórnir fyrirtækja megri rekja til persónubundinna þátta eða hvort það sé innbyggt í kerfið. Niðurstöðurnar sýna jafnframt að konur eru frekar á því að það vanti fleiri konur inn í stjórnir fyrirtækja og trúa því síður að það séu persónubundnir þættir sem hindri þær í að komast þangað inn. Hins vegar telja karlar, sérstaklega yngri karlar, í meira mæli en konur að ástæðan liggi hjá konunum sjálfum en ekki umhverfinu. Rannsóknin sýnir að fáir stjórnendur telja þó að kynjakvóti skaði arðsemi fyrirtækja eða að hæfni kvenna sé dregin í efa en Þorgerður og félagar telja að rekja megri andstöðu karla að einhverju leyti til viðhorfs þeirra um að stjórnvöld ættu ekki að setja reglur um hverjir eru fulltrúar eigenda í stjórnnum fyrirtækja.

Svo virðist sem lög um kynjakvóta hafi skilað einhverjum árangri hér á landi. Árið 2019 voru konur 34,7% stjórnarmanna í fyrirtækjum á Íslandi með 50 starfsmenn eða fleiri og hafði hlutfall þeirra hækkað um 1,1 prósentustig frá árinu 2018. Til samanburðar var hlutfallið 12,7% árið 2007 og 9,5% árið 1999 (Hagstofa Íslands, 6. maí 2020). Hins vegar hefur hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Íslandi með innan við 50 starfsmenn haldist svipað mjög lengi og verið á bilinu 23-25% (Hagstofa Íslands, 6. maí 2020).



Mynd 1. Hlutfall kvenkyns stjórnarmanna eftir stærð fyrirtækja 2009-2019. Heimild: Hagstofa Íslands, 6. maí 2020

Ýmsar gagnrýnisraddir hafa heyrst varðandi lagasetningu um kynjakvóta. Í samantekt Laufeyjar Axelsdóttur og Þorgerðar Einarsdóttur (2017) á fjölmiðlaumræðu og umræðum þingsins í kjölfar kvotalaganna má sjá að mikið var rætt um hæfni kvenna og hvort hún yrði dregin í efa ef þær kæmu inn í stjórnir á kynjakvóta. Jafnframt var rætt um hvort til væru nægilega margar færar konur og hvort kynjakvóti væri óvirðing við konur sem þegar höfðu komist inn í stjórnir án kynjakvóta. Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson (2015) benda á að þegar verið sé að skapa rými fyrir konur til að fylla í kynjakvótann kunni að tapast reynslumikið stjórnarfolk. Því sé verið að missa út þekkingu og reynslu á móti. Þau benda jafnframt á að hægt sé, og jafnvel betra, að skapa fjölbreytni með fleiri aðgerðum, eins og til dæmis valnefndum eða hluthafakosningum, heldur en einvörðungu lagasetningu þar sem kveðið er á um lágmarkskynjahlutfall. Samkvæmt Teigen (2015) koma gagnrýnisraddir á kynjakvóta stjórna helst frá framkvæmdastjórnnum, forstjórn og eigendum fyrirtækjanna sem og fulltrúum stéttarfélaga en stjórnmalámennt og bæjarfulltrúar sem eru vel tengdir jafnréttisumræðunni eru þeir sem tala mest með kynjakvótanum. Teigen (2015) bendir einnig á að helstu hitamálunum varðandi kynjakvótann hafi verið skipt niður í þrenns konar rökleiðslur; réttlæti, arðsemi og lýðræði. Réttlætisrökfærslan snýr að því að það sé réttlætanlegra að endurúthluta auðlindum og lög um kynjakvóta séu nauðsynleg til að ná fram jafnrétti kynjanna í stjórnnum fyrirtækja. Mótrökin eru þau að það sé ekki réttlætanlegt að stýra samsetningu kynjanna í stjórnnum fyrirtækja með reglugerð; kyn ætti ekki að hafa úrslitaáhrif á það hver er valinn í stjórn fyrirtækja heldur er það eigendanna sjálfra að ákveða hvaða einstaklingar stýra fyrirtækjum þeirra. Arðsemisröksemdarfærslan snýr að því að skynsamlegast sé að nýta hæfileika beggja kynja sem leiðir þá til aukinnar arðsemi. Mótrökin eru þau að ekki séu til nægilega margar hæfar konur með viðeigandi reynslu til að skipa stjórnir fyrirtækja og því taki konur sæti af hæfari körlum. Einnig hafa mótrökin verið þau að ef fyrirtæki séu skikkuð til að skipa konur í stjórnarstörf fyrirtækja séu erlendir fjárfestar síður áhugasamir um að fjárfesta í fyrirtækinu og því geti fyrirtækið tapað samkeppnisforskoti sínu. Lýðræðisrökfærslan snýr að mikilvægi þess fyrir lýðræðið að konur og karlar komi að ákvarðanatöku varðandi rekstur fyrirtækja, sérstaklega hvað varðar ákvarðanatöku í stórum og áhrifaríkum fyrirtækjum þar sem ríkisvaldið eða opinberar stofnanir eru gjarnan stór hluthafi. Helstu mótrökin eru að það sé lýðræðislegur réttur eigenda að velja sér sína eigin stjórnarmeðlimi án íhlutunar stjórnvalda.

Gögn og aðferðir

Í þessari rannsókn var notast við blandað rannsóknarsnið (e. *mixed research methods*); fyrirbyggjandi gögn, spurningalistakönnun og einstaklingsviðtöl, til þess að svara eftirfarandi rannsóknarspurningum: (1) *Hvert er hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri á árunum 2011–2017?* (2) *Hefur konur í stjórn fyrirtækja á Akureyri fjölgað eða fækkað meira á árunum 2011–2017 miðað við almennt á Íslandi?* (3) *Hver eru viðhorf stjórnarmanna fyrirtækja á Akureyri til kynjakvóta og upplifun þeirra af honum?*

Ákveðið var að notast við blandað rannsóknarsnið, sem er aðferðafræðileg nálgun við rannsóknir sem felur í sér að safna, greina og samþætta með því að nota bæði meginleg og eigindleg gögn. Meginleg gögn byggja á upplýsingum sem hægt er að mæla og skrá og hægt er að safna á þægilegan hátt með spurningalista eða með því að nota tölulegar upplýsingar. Eigindleg gögn byggja á upplýsingum sem safnað er með viðtölum, rýnihópum eða athugunum. Ávinningurinn af því að nota bæði meginlegar og eigindlegar rannsóknir og gögn er sá að með því má öðlast betri og dýpri skilning á því sem verið er að skoða og vega upp á móti þeim veikleika sem felst í því að nota einungis aðra aðferðina (Johnson og Onwuegbuzie, 2004).

Fyrirbyggjandi gögn

Upplýsingar fengust hjá fyrirtækinu Creditinfo um öll skráð fyrirtæki á Akureyri árin 2011–2017. Heildarlistinn innihélt upplýsingar um 718 fyrirtæki, nöfn þeirra, hlutfall kvenna í stjórnnum, ISAT-númer (Íslensk atvinnugreinaflokkun) og skýringu þeirra og upplýsingar um fjölda starfsmanna hjá sumum þeirra. Af þessum 718 fyrirtækjum voru aðeins 155 (22%) með skráðar upplýsingar um starfsmannafjölda, þar af 17 fyrirtæki með 50 starfsmenn skráða eða fleiri. Þessum gögnum var ætlað að svara fyrstu tveimur rannsóknarspurningunum, um hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri og hvort þeim hefði fjölgað eða fækkað meira miðað við almennt á Íslandi. Niðurstöðurnar eru settar fram sem hlutfallstölur og fjöldi í töflu.

Spurningalistakönnun

Spurningalistinn sem notaður var í rannsókninni samanstendur að mestu af stöðluðum spurningum sem notaðar hafa verið áður í rannsóknum á kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja. Einkum var horft til rannsóknar Auðar Örne Arnardóttur og Þrastar Olafs Sigurjónssonar (2015) um val á stjórnarmönnum á tímum kynjakvóta og rannsóknar Guðbjargar L. Rafnsdóttur, Laufeyjar Axelsdóttur, Sunnu Diðriksdóttur og Þorgerðar Einarsdóttur (2015) um konur og karla í forystu atvinnulífs á Íslandi. Spurningalistinn, sem var saminn með markmið rannsóknarinnar að leiðarljósi, var forprófaður á fimm einstaklingum sem allir eru stjórnendur í íslensku atvinnulífi. Í þessari grein er fjallað um niðurstöður spurninga um hvort og þá hvað hindri konur í að komast í stjórnir fyrirtækja, mikilvægi þess að hafa konur í stjórnnum og viðhorf til kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja. Þátttakendur í spurningalista-könnuninni voru framkvæmda-stjórar og stjórnarfolk 56 fyrirtækja á Akureyri. Þessi 56 fyrirtæki voru valin af lista hjá Creditinfo. Creditinfo gefur út lista yfir framúrskarandi fyrirtæki á Íslandi og var notast við þann lista fyrir árið 2016. Alls voru 36 fyrirtæki á Akureyri á þeim lista árið 2016, og til viðbótar þeim voru valin til þátttöku í rannsókninni 20 stærstu fyrirtæki á Akureyri sem ekki voru á listanum. Spurningalistakönnunin var framkvæmd þannig að sendur var tölvupóstur til framkvæmdastjóra þessara 56 fyrirtækja með opinni krækju inn á könnunina og beiðni um að svara henni ásamt því að áframsenda hana á allt stjórnarfolk fyrirtækisins með beiðni um þátttöku í rannsókninni. Könnunin var opin svarendum frá 28. apríl 2017 – 29. maí 2017. Eftir tvær ítrekanir fengust svör frá 47 framkvæmdastjórum eða stjórnarmönnum; 41 karli og 6 konum. Þátttakendum var frjálst að sleppa að svara spurningum og því er fjöldi svara mismunandi eftir spurningum. Niðurstöður greininga eru settar fram sem lýsandi tölfræði, hlutfallstölur og fjöldi. Vegna þess hversu fáar konur svöruðu spurningalistanum var ekki reiknaður marktækur munur á svörum eftir því hvort um

karl eða konu var að ræða. Spurningalistakönnuninni var ætlað að svara þriðju rannsóknarspurningunni, þ.e. um hver eru viðhorf stjórnarmanna fyrirtækja á Akureyri til kynjakvóta og upplifun þeirra af honum.

Einstaklingsviðtöl

Þátttakendur í einstaklingsviðtölunum voru stjórnendur tíu stærstu fyrirtækja á Akureyri samkvæmt lista Creditinfo. Beiðni um þátttöku í rannsókninni var í tölvupósti til þessara tíu stjórnenda, fimm karlmenn og fimm konur. Allir samþykktu viðtal en einungis átta komust á þeim tíma sem um ræddi, fjórir karlmenn og fjórar konur. Notaður var hálfstaðlaður viðtalsrammi (e. *semi structured interviews*) sem innihélt 12 fyrirspurnarflokka með 3-7 atriðum sem leitað var eftir að kæmu fram í viðtölunum. Í þessari grein er fjallað um niðurstöður varðandi breytingu á stjórnunarháttum á síðustu árum, viðhorf til kynjakvóta, mikilvægi kynjakvóta, raunverulegar hindranir fyrir konur að komast í stjórn fyrirtækja og mikilvægi tengslaneta fyrir val á stjórnnum. Viðtölin voru tekin á bilinu 13. júní – 21. júní 2017 á skrifstofum viðmælenda utan eitt sem var símaviðtal. Viðtölin stóðu yfir í 40-53 mínútur hvert og voru þau tekin upp, afrituð og þemagreind. Þemagreiningin var framkvæmd handvirkt, aðallega byggð á þemagreiningaraðferð til að greina upphafskoða (e. *initial coding*) á gagnadrifinn hátt (Creswell, 2014). Niðurstöðum einstaklingaviðtalanna var ætlað að fá dýpri merkingu á þriðju rannsóknarspurningunni um viðhorf og upplifun stjórnarmanna fyrirtækja á Akureyri til kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja.

Niðurstöður

Hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja

Tafla 1 sýnir hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á árunum 2011–2017. Hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri með færri en 50 starfsmenn hefur verið mjög svipað síðasta áratuginn eða í kringum 30%. Hlutfallið almennt á Íslandi fyrir þessa stærð fyrirtækja hefur einnig nánast staðið í stað en er þó um 4-prósentustigum lægra en á Akureyri á tímabilinu 2011–2017.

Hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri með 50 starfsmenn eða fleiri meira en tvöfaldaðist á árunum 2011–2017; fór úr 14% árið 2011 í 36% árið 2017. Sömu þróun má sjá þegar horft er til fyrirtækja almennt á Íslandi en hlutfallið fór úr 22% árið 2011 og í 33% árið 2017. Hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja með 50 starfsmenn eða fleiri var 8 til 13 prósentustigum lægra á Akureyri en almennt á Íslandi á árunum 2011 til 2015 en árin 2016 og 2017 er hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja í þessari stærð orðið 3 prósentustigum hærra á Akureyri en almennt á Íslandi.

Af þessum 17 fyrirtækjum á Akureyri sem lög um kynjakvóta ná til náðu sex ekki 40% hlutfallinu árið 2017, þar af voru tvö einungis með karlmenn í stjórn.

Tafla 1. Hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Íslandi 2011-2017

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Fyrirtæki á Akureyri:</i>							
Færri en 50 starfsmenn	29%	29%	30%	30%	30%	30%	30%
50 starfsmenn eða fleiri	14%	15%	17%	21%	24%	35%	36%
<i>Fyrirtæki á Íslandi:</i>							
Færri en 50 starfsmenn	25%	25%	25%	25%	26%	26%	26%
50 starfsmenn eða fleiri	22%	23%	30%	33%	33%	32%	33%

Viðhorf stjórnarmanna til kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja

Tafla 2 sýnir viðhorf til kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja. Almennt séð tóku svarendur spurninga-listakönnunarinnar ekki afstöðu með eða á móti kynjakvótanum en tæp 43% þeirra merktu við „hlutlaus“. Af þeim sem þó tóku afstöðu voru flestir jákvæðir gagnvart kynjakvótanum en þriðjungur svarenda var með neikvætt eða mjög neikvætt viðhorf til hans. Engin kona merkti við að hafa neikvætt eða mjög neikvætt viðhorf til kynjakvóta í stjórnun fyrirtækja.

Tafla 2. Hvert er viðhorf þitt til kynjakvóta í stjórnun fyrirtækja?

	Mjög neikvætt % (n)	Neikvætt % (n)	Hlutlaust, breytir engu % (n)	Jákvætt % (n)	Mjög jákvætt % (n)
Allir	4,3% (2)	14,9% (7)	42,6% (20)	27,7% (13)	10,6% (5)
Konur	-	-	16,7% (1)	16,7% (1)	66,7% (4)
Karlar	4,9% (2)	17,1% (7)	46,3% (19)	29,3% (13)	2,4% (1)

Tafla 3 sýnir niðurstöður fyrir spurninguna: Hefur kynbundin samsetning stjórnar einhver áhrif á störf stjórnarinnar? Hlutfallslega flestir svarendur spurningalista-könnunarinnar töldu að kynbundin samsetning stjórna hefði engin áhrif á störf stjórnarinnar eða tæp 45%, auk þess sem fjórðungur hafði ekki skoðun á því. Fjórar af sex konum töldu að kynbundin samsetning stjórnar hefði jákvæð áhrif á störf stjórnarinnar en aðeins fjórðungur karla. Hins vegar voru hlutfallslega flestir karlar (49%) á því að kynbundin samsetning stjórnar hefði engin áhrif á störf hennar en aðeins ein kona var á þeirri skoðun.

Tafla 3. Hefur kynbundinn samsetning stjórnar einhver áhrif á störf stjórnarinnar?

	Já, jákvæð áhrif % (n)	Já, neikvæð áhrif % (n)	Nei, engin áhrif % (n)	Hef ekki skoðun á því % (n)
Allir	29,8% (14)	2,1% (1)	44,7% (21)	23,4% (11)
Konur	66,6% (4)	-	16,7% (1)	16,7% (1)
Karlar	24,4% (10)	2,4% (1)	48,8% (20)	24,4% (10)

Tafla 4 sýnir niðurstöður fyrir það að hvaða marki svarendur í spurningakönnuninni voru mjög eða frekar sammála sex fullyrðingum varðandi mikilvægi þess að hafa sem jafnast hlutfall karla og kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Bæði konur og karlar voru mjög eða frekar sammála því að það að hafa sem jafnast hlutfall karla og kvenna í stjórnnum fyrirtækja sé mikilvægt af því að konur séu jafnhæfar körlum til að gegna stjórnunarstöðum. Einnig voru allar konur sammála því að það hvetji konur til að sækjast eftir starfsframa og um 65% karla voru einnig sammála þeirri fullyrðingu. Hins vegar töldu aðeins 30% karla að það hefði áhrif á rekstur fyrirtækja og tæpt 41% að þannig nýttist auður samfélagsins best á meðan allar konur töldu að þannig nýttist auður samfélagsins best og allar nema ein töldu að það hefði áhrif á rekstur fyrirtækja.

Tafla 4. Þátttakendur eru mjög eða frekar sammála því að hafa sem jafnast hlutfall karla og kvenna í stjórnun fyrirtækja er mikilvægt af því að....

	Konur % (n)	Karlar % (n)
þannig nýtist auður samfélagsins best	100,0% (6)	40,5% (15)
það snýst um jafnan rétt karla og kvenna	66,7% (4)	40,5% (15)
það hefur áhrif á rekstur fyrirtækja	83,3% (5)	29,7% (11)
konur eru jafnhæfar körlum til að gegna stjórnunarstöðum	100,0% (6)	94,6% (35)
það hvetur konur til að sækjast eftir starfsframa	100,0% (6)	64,9% (6)
það stuðlar að betri fjárhagslegri afkomu fyrirtækisins	50,0% (3)	16,2% (6)

Tafla 5 sýnir niðurstöður fjögurra fullyrðinga spurningalistakönnunarinnar um það að hvaða marki svarendur eru mjög eða frekar sammála því að lög um lágmark 40% kyns í stjórnnum fyrirtækja sé vafasöm aðferð til þess að ná fram kynjajafnvægi í stjórnnum fyrirtækja. Tæp 92% karla og helmingur kvenna var mjög eða frekar sammála því að kynjakvótinn sé vafasöm aðferð vegna þess að hæfni sé mikilvægari en kyn og rétt um 84% karla töldu óheppilegt að ríkið setji reglur um hverjir eigi að vera fulltrúar eigenda í stjórnnum fyrirtækja. Aðeins ein kona var mjög eða frekar sammála þeirri fullyrðingu. Engin kona var sammála því að lögin um kynjakvóta séu vafasöm aðferð vegna þess að ekki sé nægur fjöldi kvenna til að manna stjórnunarstöður eða að þau séu neikvæð fyrir arðsemi fyrirtækja. Langflestir karlar eru á sömu skoðun því aðeins fjórir karlar voru sammála því að ekki sé nægur fjöldi kvenna til að manna stjórnunarstöður og aðeins einn var sammála því að lögin séu neikvæð fyrir arðsemi fyrirtækja.

Tafla 5. Þátttakendur eru mjög eða frekar sammála því að lög um lágmark 40% kyns í stjórnnum fyrirtækja er vafasöm aðferð til þess að ná fram kynjajafnvægi í stjórnnum fyrirtækja vegna þess að....

	Konur % (n)	Karlar % (n)
Ekki er nægur fjöldi kvenna til að manna stjórnunarstöður	-	10,1% (4)
Hæfni er mikilvægari en kyn	50,0% (3)	91,9% (34)
Það er neikvætt fyrir arðseminu	-	2,7% (1)
Óheppilegt er að ríkið setji reglur um hverjir eigi að vera fulltrúar eigenda	16,7% (1)	83,8% (31)

Viðmælendur voru almennt á því að lög um kynjakvóta væru af hinu góða og jafnvel nauðsynleg aðgerð til þess að breyta þeim viðhorfum sem til staðar væru í samfélaginu og rétta hlut kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Eins og ein kona sagði: „Þessi veröld sem við búum í var skrifuð af körlum, um karla, fyrir karla.“ Önnur kona sagði:

hvort sem það sé kvóti eða einhver svona sterk tilmæli, þá held ég að menn þurftu þetta haldreipi til þess að breyta þessum stjórnnum þú ert alls ekki að fá verri stjórnir, það verður alveg jafn fjölbreyttur hópur til að velja úr.

Sumir viðmælenda bentu þó á að í sumum tilvikum væru fyrirtæki mjög sérhæfð sem þýddi að ein-sleitar stjórnir væru ekki endilega verri en blandaðar. Einn karl nefndi það að stjórnarmenn þyrftu oft að taka erfiðar ákvarðanir og vera leiðinlegir og það ætti oft og tíðum verr við konur. Annar karl hafði áhyggjur af því að meðal kvenna myndi myndast drottingastétt stjórnarkvenna, það er að segja að ákveðinn hópur kvenna yrði valinn til að sitja í mörgum stjórnnum og þær yrðu þá valdar af því að þær væru konur en ekki af því að þær væru hæfari en aðrir til að sitja í þessum stjórnnum. Einn karl-kyns viðmælendi taldi lagasetninguna um kynjakvótann óþarfa og sagði:

ég er í stjórn og ég er að vinna með stjórnnum þar sem ég er framkvæmdastjóri þar sem eru jöfn kynjahlutföll og í framkvæmdastjórn hjá okkur eru jöfn kynjahlutföll, og ég er ekki að vinna með neinni konu sem þarf sérstaka löggjöf til að vera valin til þeirra starfa sem hún sinnir.

Einn karlkyns viðmælandi taldi að lögin um kynjakvóta hefðu verið nauðsynleg en taldi þó að það væri ekkert sem segði að blönduð stjórn væri betri en einsleit. Að hans mati á kynjakvótinn rétt á sér í einhvern tíma en í framtíðinni ætti að ráða fólk inn eftir hæfni frekar en kyni. Hann sagði:

Þetta gerir það kannski erfiðara stundum að manna stjórnir. Eins og ég segi, sérstaklega svona úti á landi þar sem þú ert bara með minna af fólki sem hefur réttu þekkinguna sko og eftir því sem þú týnir fleiri þætti, kynferði og eitthvað, þá er það alltaf að minnka mengið.

Annar kvenkyns viðmælandi sagði að fyrst þegar hún heyrði af því að Noregur væri að innleiða kynjakvóta í stjórnir hefði hún talið að sú aðgerð væri lítillækkun fyrir konur en sá svo þegar leið á að þörf var á því að setja lög um kynjakvóta í stjórnnum. Hún sagði:

Ég held að það þurfi stundum svolítið svona massívar aðgerðir til þess að einhvern veginn bara breyta venjunum og eftir það, eftir kannski, þetta er ekki komið núna, eftir kannski fimm ár í viðbót verður þetta algjörlega sjálfsagt. Þá dettur engum í hug að skipa stjórn sem er bara einsleit.

Almennt séð töldu allir karlkyns viðmælendur engar hindranir í vegi kvenna í dag á leið þeirra til stjórnunarstarfa og kynjakvótinn væri því óþarfur. Þær sem hefðu áhuga á að komast eitthvað gætu það ef þær vildu. Einn karl benti á að viðskiptalífið hefði verið mjög karllægt hér áður fyrr en það væri ekki staðan í dag. Annar benti á að konur þyrftu að vera opnari og framfærnari og viljugri til að taka að sér fleiri verkefni. Kvenkyns viðmælendur voru þó ekki sammála körlunum og töldu að það væri erfitt fyrir margar konur að komast í stjórnir fyrirtækja þrátt fyrir góða menntun og hæfileika. Ein kona benti á að þær fáu konur sem komast í stjórnir fyrirtækja væru oftast en ekki konur sem væru mjög kaldar í framkomu, öruggar með sig, áhættusæknar og vel tengdar. Önnur taldi að það þyrfti líka að breyta hugarfari kvenna og að álag heima fyrir, fjölskylduábyrgð og eigin samviska væru helstu hindranir þeirra gagnvart því að taka að sér aukna ábyrgð og stjórnarsetu í fyrirtækjum.

Allir kvenkyns viðmælendur nema einn töldu mikilvægt að hafa fleiri en eina konu í stjórn fyrirtækja þar sem það að vera eina konan í stjórn gæti verið erfitt. Kona sem er ein spyrji síður erfiðara spurninga þar sem konan sé þá stimpluð sem „þessi með vesenið og þessi sem sé alltaf með eitthvert tuð.“ Ein konan sagði að hennar upplifun væri að ein kona áorkaði ofboðslega litlu. Hún sagði jafnframt: „við gerum ekkert nema að við séum fleiri. Og þá erum við svona aðeins að ræða saman fyrir fundinn, ákveða og svona ráðfæra okkur við hverja aðra og leita stuðnings.“ Þær voru flestar sammála því að konur nálguðust málin öðruvísi, þær tækju hlutina meira alvarlega og hefðu þörf fyrir að ræða málin og fá allar upplýsingar áður en þær til dæmis taka ákvarðanir. Karlkyns viðmælendur voru ekki á sama máli og töldu að það skipti ekki máli hvort það væri ein kona eða fleiri í stjórn. Einn sagði: „öflugur einstaklingur af hvoru kyni sem er hafi alltaf sitt að segja í stjórninni hvernig sem samsetning stjórnarinnar sé.“ Annar sagði: „margar konur eru bara eldbeittar og ekkert að gefa sig, sama hver er fyrir framan þær. En spurningin er, af hverju eru þær ekki fleiri í þessum hóp?“

Upplifun stjórnarmanna á kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja

Í töflu 6 má sjá að í langflestum tilvikum, eða í 67% þeirra, töldu svarendur spurningalistakönnunarinnar að lagasetningin um kynjakvóta hefði ekki breytt neinu eða höfðu ekki skoðun á því. Þó má sjá að aðeins 8,5% svarenda töldu áhrifin af kynjakvótanum hafa verið slæm, allt karlar. Einnig má sjá að fjórar af sex konum töldu að áhrifin af kynjakvótanum hefðu verið mjög góð en enginn karl svaraði því til.

Tafla 6. Hafa áhrif af kynjakvóta verið góð eða slæm?

	Mjög góð % (n)	Góð % (n)	Hlutlaus, hafa ekki breytt neinu % (n)	Slæm % (n)	Mjög slæm % (n)
Allir	8,5% (4)	17,0% (8)	66,6% (31)	8,5% (4)	-
Konur	66,7 (4)	16,7 (1)	16,7% (1)	-	-
Karlar	-	19,5% (8)	70,7% (29)	9,8% (4)	-

Í spurningalistakönnuninni var spurt hvort viðkomandi hefði tekið eftir breytingum á stjórnunarstörfum eftir að lög um lámark 40% karla og kvenna í stjórnnum fyrirtækja tóku gildi. Í langflestum tilvikum var svarið að „nei, engar marktækar breytingar hafa orðið“ eða hjá rúmum 78% svarenda; 88% karla og 50% kvenna. Einn karlkyns svarandi merkti við „já, stjórnarstörfin hafa orðið erfiðari“ og helmingur kvenna og einn karl merkti við „já, ég hef tekið eftir breytingum til batnaðar“.

Þátttakendur í rannsókninni voru spurðir hvort þeir teldu að konur hefðu meira að sanna en karlar í stjórnunarstörfum. Niðurstöður spurningalistakönnunarinnar sýndu að fimm af sex konum töldu að konur þyrftu meira að sanna en karlar í stjórnunarstörfum en aðeins fimmtungur karla. Öfugt við niðurstöður spurningalistakönnunarinnar taldi enginn kvenkynsviðmælandi að konur hefðu meira að sanna en karlar og útskýrði ein það þannig að almennt væru ekki teknar inn konur með enga reynslu og hún hefði ekki tekið eftir því að þetta ylli áhyggjum meðal kvenna og aldrei fundið fyrir því sjálf. Annar kvenkyns viðmælandi upplifði hins vegar að það væru gerðar minni kröfur til kvenna og önnur hafði orð á því að konur tækju yfirleitt hlutverki sínu í stjórnun mun alvarlegar en karlar og sagði að: „karlar virðast geta gert þetta með fullri vinnu og bætt endalaust ofan á en konur eru miklu frekar að minnka aðeins starfshlutfall til að geta sinnt hlutunum aðeins með.“ Einn karlkyns viðmælandi tók í svipaðan streng og benti á að það væri gott að hafa konur með í svona stjórnun þar sem þær ættu það til að vera vandvirkari og yfirvegaðri en karlmenn á margan hátt. Karlkyns viðmælandur viðurkenndu að það væri erfiðara fyrir konur að koma inn í stjórn og þær sem kæmu inn vegna kynjakvóta þyrftu að sanna sig meira en karlar.

Viðmælandur töldu að lögin um kynjakvóta hefðu lítið breytt hugarfari stjórnarmanna, yfirleitt kæmu karlkyns nöfn fyrst upp í hugann og svo þyrfti að hugsa vel ef ætlunin var að fá einhverjar konur í stjórnina. Viðmælandur voru almennt á því að gott tengslanet skipti máli sem og sýnileiki til þess að komast í stjórn fyrirtækja. Ein kona sagði:

Þú verður að þekkja rétta fólkið. Þess vegna er þetta þannig auðvitað líka þegar fólk er orðið sýnilegt í einhverjum stjórnun þá eru meiri líkur á að hringt yrði í þig heldur en einhvern annan. Þetta er ...náttúrulega, það er erfitt að komast inn og þetta er allt bara samblanda af heppni bara og vinnu og réttu tengslunum.

Einn benti á að það skipti gríðarlegu máli að vera með gott tengslanet, ekki bara til þess að gera viðkomandi sýnilegan við val í stjórn, heldur gagnaðist það fyrirtækjum og félögum ef viðkomandi væri vel tengdur. Hann sagði:

Þetta snýst um að færa félaginu betri aðföng, aðgang að viðskiptum, koma með hugmyndir um mögulega stækkun, innri eða ytri vöxt eða hvað það nú heitir þá held ég að almennt séð þá sé tengslanetið svona á topp tveir þrír yfir það sem er gott að hafa.

Einnig ræddu viðmælandur um mikilvægi sýnileikans til að komast í stjórn fyrirtækis og í því samhengi að gjarnan væri sama fólkið valið í stjórnir því það væri fólkið sem munað væri eftir. Þetta átti ekki síður við núna eftir að kvótalögin komu til sögunnar. Einn kvenkyns viðmælandi sagði að mörgum stjórnarmönnum dytti hún fyrst í hug af því að hún væri frekar sýnileg og það væri ekki út af bakgrunninum sem hún væri valin heldur vegna þess að þeir hefðu hitt hana áður á þessum vettvangi. Önnur kona sagði:

Það var bara á síðasta ári sem ég sat stjórnarfund þar sem er verið að tala um aðra stjórn sem þyrfti að manna og tillögurnar voru allar um karla. Ég sagði, hérna, er engin kona sem þið mynduð treysta í þetta? Og ég fékk svarið nei það er bara engin. Þá taldi ég upp átta konur sem mér datt í hug þá, og þá sá ég alveg, þeir skömmuðust sín.

Umræður

Lög um kynjakvóta sem eiga að tryggja hvoru kyni a.m.k. 40% hlutdeild í stjórnnum fyrirtækja með 50 starfsmenn eða fleiri að jafnaði á ársgrundvelli tóku gildi árið 2010 hjá opinberum hlutafélögum og 2013 hjá öðrum hlutafélögum. Þessi rannsókn leitast við að svara rannsóknarspurningunum: (1) *Hvert er hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Akureyri á árunum 2011–2017?* (2) *Hefur konum í stjórn fyrirtækja á Akureyri fjölgað eða fækkað meira á árunum 2011–2017 miðað við almennt á Íslandi?* (3) *Hver eru viðhorf stjórnarmanna fyrirtækja á Akureyri til kynjakvóta og upplifun þeirra af honum?* Niðurstöðurnar sýndu að hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja með færri en 50 starfsmenn var 29% á árunum 2011 og 2012 en hækkaði þá í 30% og hélst þannig til 2017. Hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja með 50 starfsmenn eða fleiri var 14% árið 2011 en hækkaði jafnt og þétt fram til ársins 2017 og mældist þá 36%. Hjá fyrirtækjum með 50 starfsmenn eða fleiri hefur konum í stjórnnum fjölgað mun meira á Akureyri en almennt á landsvísi á árunum 2011–2017 en hins vegar stendur hlutfallið nær í stað bæði á Akureyri og landsvísi hvað varðar fyrirtæki með færri en 50 starfsmenn á þessum árum.

Aðeins 11 af 17 fyrirtækjum í þessari rannsókn náðu 40% hlutfallinu sem kynjakvótalögin kveða á um. Stoppið á landsvísi virðist vera í kringum 33% hlutdeild en hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja með 50 starfsmenn eða fleiri var það á árunum 2014–2017. Af einhverjum ástæðum virðast konur ekki eiga eins greiða leið í stjórnir fyrirtækja hér á landi þrátt fyrir að kynjakvótinn hafi verið bundinn í lög frá árinu 2010 hjá opinberum hlutafélögum og frá 2013 hjá öðrum hlutafélögum. Einhverjar ósýnilegar hindranir (glerpak) virðast enn hamla því að konur nái markinu um 40% hlutdeild í stjórnnum fyrirtækja hér á landi þó vissulega megi sjá að hlutfallið hækkaði eftir að lögin tóku gildi. Ein rökin með lögunum voru að með þeim væri verið að ryðja úr vegi þessum ósýnilegu hindrunum sem draga úr tækifærum kvenna til að komast í stjórnun fyrirtækja en betur má ef duga skal. Hugsanlega má skýra þessar ósýnilegu hindranir að hluta til með ójöfnum hlutverkum innan heimilisins, þar sem konur bera öllu jöfnu enn meiri ábyrgð á börnum og heimili en karlar, og með því að konur eru ekki eins sýnilegar og karlar og því sé síður leitað til þeirra. Rannsóknir benda einnig til þess að konur hafi ekki eins sterkt tengslanet og karlar (Durbin, 2011; Linehan og Scullion, 2008; Ragins o.fl., 1998) og að það hafi hamlandi áhrif þannig að ef þær hefðu sterkara tengslanet kæmust þær auðveldar inn í stjórnir fyrirtækja. Það má líka velja því fyrir sér hvort eitthvað sé til í því hjá Linehan og Scullion (2008) að karlar viðhaldi yfirburðum sínum með því hamla aðgengi kvenna að tengslanetum og stjórnnum fyrirtækja. Konur í þessari rannsókn voru á því að mikilvægt væri að hafa gott tengslanet til að komast inn í stjórnir fyrirtækja og það hefðu konur í minna mæli en karlar. Þær nefndu líka að karlar tilnefndu yfirleitt bara aðra karla við val á nýju stjórnarfólki og þeir báru því við að það kæmi bara ekki nein kona upp í hugann með þá þekkingu og hæfni sem til þyrfti. Það sýnir mikilvægi þess að gera konur mun sýnilegri en þær eru og mikilvægt er að breyta ríkjandi viðhorfum.

Að binda kynjahlutfall í lög var stórt skref í baráttunni við að jafna hlut karla og kvenna á vinnu- markaði og nýta þannig allan mannauðinn en ekki aðeins hluta af honum. Almennt séð tóku svar- endur spurningalistakönnunarinnar ekki afstöðu með eða á móti kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja en tæp 43% merktu við hlutlaus. Af þeim sem þó tóku afstöðu til kynjakvóta í stjórnun fyrirtækja voru flestir jákvæðir gagnvart honum en þriðjungur var með neikvætt eða mjög neikvætt viðhorf til hans. Allar konur í viðtalsrannsókninni sem og langflestir karlar voru þó sammála því að mikilvægt væri

að hafa sem jafnast hlutfall karla og kvenna í stjórnnum fyrirtækja því þannig nýttist mannauður samfélagsins best. Það er því spurning hvort það viðhorf sé meira í orði en í verki. Einnig kom fram hjá flestum viðmælendum að konur væru jafnhæfar körlum til að gegna stjórnunarstöðum en það voru hins vegar skiptar skoðanir meðal þeirra um það hvort það að binda kynjakvóta í lög hefði verið lausnin. Það kom fram hjá karlkyns viðmælendum að það að binda kynjahlutfall í lög hefði verið vafasöm aðgerð þar sem þeir töldu að hæfni til stjórnarsetu væri mikilvægari breyta en kyn. Slíkt viðhorf samræmist lagnakenningunni sem gerir ráð fyrir að það muni nást jafnvægi í hlutföllum kynja í stjórnnum og stjórnendastöðum með aukinni menntun og atvinnuþátttöku kvenna á vinnumarkaði, það taki bara bara tíma (Allen og Castleman, 2001; Rodriguez, 2011). Kvenkyns viðmælandi var alveg hörð á því að kynjakvótinn væri mjög mikilvægur og þyrfti að vera til staðar til að breyta viðhorfum í samfélaginu enda væri þessi veröld sem við búum í skrifuð af körlum, um karla og fyrir karla. Hvort það að binda kynjahlutfall í lög hafi verið rétta leiðin til að hækka hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja eða ekki, eða hvort betra hefði verið að fara aðrar leiðir, eins og með valnefndum eða hluthafakosningum eins og Auður Arna Arnardóttir og Þróstur Olaf Sigurjónsson (2015) benda á, má alltaf rökræða. Það er í það minnsta hægt að setja spurningarmerki við hvort það taki einfaldlega ekki allt of langan tíma að láta atvinnulífið sjálft ná kynjajafnvægi í stjórnnum félaga sinna og því hafi verið mikilvægt að grípa til einhverra aðgerða. Atvinnuþátttaka kvenna hér á landi hefur til að mynda verið mjög mikil í fjöldamörg ár og með því hæsta sem gerist meðal OECD-landanna en einnig hefur hlutfall kvenna með háskólapróf verið mun hærri en hlutfall karla með háskólapróf í fjöldamörg ár. Þessar staðreyndir hafa þó skilað fáum konum í æðstu stjórnendastöður hingað til. Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir (2012) eru sammála því að það séu skiptar skoðanir um hvort kynjakvóti í stjórnnum fyrirtækja sé rétta leiðin til að jafna kynjahlutfallið og segja þær að konur séu jákvæðari gagnvart kynjakvóta en karlar, sem samræmist niðurstöðum þessarar rannsóknar. Ekki var hægt að greina gögnin í þessari rannsókn eftir aldri vegna fárra þátttakenda en Guðbjörg Linda og Margrét telja að þeir sem eru eldri séu á móti frekar á móti en þeir yngri og að almenningur sé jákvæðari gagnvart kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja en stjórnendur sjálfir.

Kanter (1977) og Dahlerup (1988) benda á að það þurfi fleiri en eina konu í stjórn til að rödd kvenna og viðhorf nái til eyrna annarra stjórnarmeðlima og til að þær nái fram breytingum. Í sama streng taka Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir (2012) sem telja að það þurfi að lágmarki tvær konur til að þær geti haft jákvæð áhrif á nýsköpun í stjórn fyrirtækja. Því er kynjakvótinn mikilvægt skref í þá átt að virkja konur, og færni þeirra og getu, betur í stjórnnum fyrirtækja. Niðurstöður þessarar rannsóknar sýndu að viðmælendur töldu almennt mikið til í því, ef frá eru taldir nokkrir karlkyns viðmælendur, að rödd kvenna inni í stjórnnum væri mun sterkari ef þær væru fleiri en ein. Það að hafa fleiri en eina konu hefði mikið að segja varðandi stuðning inni á fundum hvað varðar málefni og mismunandi skoðanir. Þetta viðhorf er þó á skjön við hugmyndir Childs og Krook (2009) sem segja að það skipti ekki máli hvaðan stuðningurinn við konur og þeirra málefni komi, hann geti komið hvort sem er frá konu eða karli og kalla þau þá aðila kritíska gerendur.

Rannsóknir eru heldur ekki á einu máli um það hvort að aukið hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja skipti máli eða ekki og hvort það hafi áhrif á frammistöðu fyrirtækjanna. Í þessari rannsókn töldu fimm af sex konum að aukið hlutfall kvenna í stjórnnum hefði áhrif á rekstur fyrirtækisins og helmingur kvenna var sammála því að það stuðli að betri fjárhagslegri afkomu fyrirtækisins. Karlkyns viðmælendur voru þó ekki alveg á sömu skoðun og vildu þeir meina að það væri ekki sá þáttur sem væri til þess fallinn að færa rök fyrir því að mikilvægt væri að hafa sem jafnast kynjahlutfall í stjórnnum fyrirtækja. Laufey Axelsdóttir og Þorgerður Einarsdóttir (2017) telja ávinning af því að hafa fleiri konur í stjórnnum fyrirtækja þar sem þær stofni síður til skulda og lendi síður í vanskilum. Niðurstöður rannsóknar Creditinfo (2009) sýna að afkoma fyrirtækja með blandaða stjórn er betri en afkoma fyrirtækja þar sem eingöngu karlar skipa stjórn. Í sama streng taka McKinsey og Company (2010) og Evrópuþingið (e. *European parliament*) (2011) sem telja að þegar konur og karlar eru við

stjórn fyrirtækja leiði það til betri frammistöðu. Hins vegar sýnir rannsókn Klein (2017) að aukið hlutfall kvenna hafi ekki sýnileg áhrif á frammistöðu fyrirtækja. Það er þó athyglisvert að þessi rannsókn sýni að flestir upplifðu það að lögin um kynjakvótann hefðu ekki breytt neinu og mjög litlu hvað stjórnunarstörfin varðar þó einstaka viðmælandi hafi séð jákvæðar breytingar í þá átt að konur tækju stjórnunarstörfin mun alvarlegar en karlar og að konur eigi það til að vera vandvirkari og yfirvegaðri.

Nýnæmi rannsóknarinnar felst í því að í henni koma fram sjónarmið stjórnenda fyrirtækja í stærsta samfélagi landsins utan höfuðborgarsvæðisins og bætir rannsóknin við þá þekkingu sem liggur fyrir um afstöðu stjórnarmanna á höfuðborgarsvæðinu. Helsti styrkleiki rannsóknarinnar er að notast er við blandað rannsóknarsnið; fyrirbyggjandi gögn, spurningalistakönnun og einstaklingsviðtöl. Blandað rannsóknarsnið hentar betur til að fá ítarlegri svör við rannsóknar–spurningunum en sú nálgun að nota aðeins eina aðferð. Takmörkun rannsóknarinnar felst í því hversu mörg fyrirtæki á Akureyri eru ekki með skráðan starfsmannafjölda og gefa því niðurstöðurnar hugsanlega ekki nægilega skýra mynd af hlutfalli kvenna í stjórnum þeirra fyrirtækja á Akureyri sem lögin ná yfir. Önnur takmörkun felst í því að framkvæmdastjórar fyrirtækjanna voru beðnir um að senda spurningalista–könnunina á stjórnarfolk sitt þar sem ekki var hægt að fá upplýsingar um netföng þess og því er ekki vitað fyrir víst hvort allir í stjórnum þessara 56 fyrirtækja hafi fengið könnunina senda. Jafnframt er vert að benda á að mun færri konur tóku þátt í rannsókninni en karlar og því er vægi hverrar konu í heildarsvörum mun meira en vægi hvers karls. Helsti veikleiki rannsóknarinnar er hversu fá svör fengust við spurningalistakönnuninni, en það takmarkar úrvinnslu gagnanna og þar með frekari túlkun á niðurstöðunum.

Ályktun

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að hlutfall kvenna í stjórnum fyrirtækja á Akureyri með færri en 50 starfsmenn var í kringum 30% á árunum 2011–2017 en um 26% hjá fyrirtækjum almennt á Íslandi. Hlutfallið breyttist hins vegar úr 14% árið 2011 í 36% árið 2017 hjá fyrirtækjum á Akureyri sem voru með 50 eða fleiri starfsmenn og almennt á Íslandi fór hlutfallið úr 22% árið 2011 og í 33% árið 2017. Hlutfallsleg hækkun var meiri hjá fyrirtækjum af þessari stærðargráðu á Akureyri en almennt á Íslandi. Fleiri höfðu jákvætt viðhorf til kynjakvótans en neikvætt og sumir töldu hann nauðsynlega aðgerð til að jafna hlutfall kvenna í stjórnum fyrirtækja og breyta ríkjandi viðhorfum innan samfélagsins. Flestir upplifðu það að kynjakvótinn hefði breytt litlu, bæði hvað varðar stjórnunarstörfin og hugarfar varðandi val á stjórnunarfólki. Niðurstöðurnar sýna að markmið kynjakvotalaganna um 40% lágmarkshlutfall kvenna eða karla í stjórnum fyrirtækja með 50 starfsmenn eða fleiri hafði ekki náðst árið 2017, hvorki hjá fyrirtækjum á Akureyri né almennt á Íslandi. Þó má álykta út frá niðurstöðunum að kynjakvotalögin hafi samt skilað hlutfallslega fleirum konum í stjórn þar sem hlutfallið hækkaði töluvert miðað við hvert það var áður en lögin voru sett. Enn eru til staðar ósýnilegar hindranir sem hamla því að konur eigi eins greiðan aðgang að stjórnum fyrirtækja og karlar. Því er enn jafn mikilvægt að standa saman og viðhalda jákvæðri umræðu um hlutfall kynja í stjórnum fyrirtækja, efla tengslanet kvenna og breyta viðhorfum í samfélaginu þannig að það markmið náist að konur og karlar standi jafnfætis við val í stjórnir. Kynjakvótinn var mikilvægt skref í því að jafna hlut karla og kvenna í stjórnum fyrirtækja þó ekki hafi allir verið á eitt sáttir um þá aðgerð. Til þess að lögin nái tilætluðum árangri þarf greinilega að ganga enn lengra og setja viðurlög á þær stjórnir sem ekki uppfylla lagaskyldu sína gagnvart kynjasamsetningu stjórnar. Einungis þannig er hægt að nýta mannauð samfélagsins sem best.

Heimildaskrá

- Adams, R. B. og Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of financial economics*, 94, 291-309.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 488-497.
- Allen, M. og Castleman, T. (2001). Fighting the Pipeline Fallacy. Í Ann Brooks og Alison Machinnon (ritstj.), *Gender and the Restructured University: Changing Management and Culture in Higher Education*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 151-165.
- Andersen, M. og Hysock, D. (2009). *Thinking about Women*. Boston: Pearson Educations.
- Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson. (2015). *Val á stjórnarmönnum á tíma kynjakvóta*. Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar á ráðstefnunni Gender Diversity on corporate boards and in leadership positions. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Axelsdóttir, L. og Einarsdóttir, Þ. (2017). The realization of gender quotas in post-collapse Iceland. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 25(1), 48-61
- Bertrand, M., Black, S. E. og Jensen, S. (2014). *Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway*. Oslo: Norwegian School of Economics.
- Broome, L. L., Conley, J. M. og Krawiec, K. D. (2011). Does critical mass matter? Views from the boardroom, 34 *Seattle University Law Review*, 1049. Sótt 28. sept. 2018 af: <https://digitalcommons.law.seattleu.edu/sulr/vol34/iss4/5/>
- Childs, S. og Krook, M. L. (2008). Critical mass theory and women's political representation, *Political Studies Association*, 56, 725-736.
- Childs, S. og Krook, M. L. (2009). Analysing women's substantive representation: From critical mass to critical actors. *Government and opposition*, 44(2), 125-145.
- Creditinfo (2009), Hlutdeild kvenna í íslensku atvinnulífi, Reykjavík, Creditinfo Ísland, sótt þann 22. okt. 2018 af <http://www.vinnurmarkadur.outcome.is/files/CI%20%20Hlutdeild%20kvenna%20%C3%AD%20%C3%ADslensku%20atvinnul%C3%ADf%201606926578.pdf>.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dahlerup, D. (1988). From a small to a large minority: Women in scandinavian politics, *Scandinavian political studies*, 11(4), 275-298.
- de Cabo, R. M., Terjesen, S., Escot, L. og Gimeno, R. (2019). Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment. *European Management Journal*, 37, 611-624. Doi:10.1016/j.emj.2019.01.004
- Durbin, S. (2011). Creating knowledge through networks: A gender perspective. *Gender, Work & Organization*, 18(1), 90-112
- Einarsdóttir, Þ. J., Rafnsdóttir, G. L. og Valdimarsdóttir, M. (2019). Structural Hindrances or Less Driven Women? Managers' Views on Corporate Quotas. *Politics & Gender*, 1-29. DOI: 10.1017/S1743923X1800106X
- European Institute for gender Equality (2020). Quotas to remedy gender inequality can bring big change in politics and business. Sótt 2. okt. 2020 af <https://eige.europa.eu/news/quotas-remedy-gender-inequality-can-bring-big-change-politics-and-business>
- European parliament. (2011). Report on women and business leadership. Sótt 22. okt. 2018 af [http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2011-0210+0+DOC+XML+V0//EN#top\(2010/2115\(INI\)\)](http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2011-0210+0+DOC+XML+V0//EN#top(2010/2115(INI)))
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir. (2012). Kynjakvótar og mögulegar hindranir á leið kvenna til æðstu stjórnunar, Íslenska þjóðfélagið: Félagsfræðingafélag Íslands, 3, 57-76.
- Guðbjörg L. Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir. (2015). *Konur og karlar í forystu atvinnulífs á Íslandi*. Akureyri: Jafnréttisstofa.
- Hagstofa Íslands (2020 a). Atvinnuþátttaka, atvinnuleysi 1991-2019. Sótt 20. September 2020 af: <https://hagstofa.is/leita?q=atvinnu%C3%BE%C3%A1ttaka+kvenna>
- Hagstofa Íslands (2020 b). Mannfjöldi eftir menntunarstöðu samkvæmt ISCED 2003-2019. Sótt 20. september 2020 af: <https://hagstofa.is/leita?q=Mannfj%C3%B6ldi+eftir+menntunar%C3%B6%C3%B0u+samkv%C3%A6mt+ISCED>
- Hagstofa Íslands (6. maí 2020). Konur 34,7% stjórnarmanna í fyrirtækjum með 50 launþega eða fleiri. Sótt af: <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/fyrirtaeki/stjornir-og-framkvaemastjorar-fyrirtaekja-2019/>
- Johnson, R. B. og Onwuegbuzie, A. J. (2004). *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come*. Educational Researcher, 33, 14-26.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Klein, K. (2017). Does gender diversity on boards really boost company performance. Wharton University of Pennsylvania. Sótt þann 23.8. 2018 af <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-gender-diversity-boards-really-boost-company-performance/>
- Linehan, M. og Scullion, H. (2008). The development of female global managers: The role of mentoring and networking. *Journal of business ethics*, 83(1), 29-40
- Lög um breytingu á lögum nr. 129/1997, um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða, með síðari breytingum nr. 122/2011.
- Lög um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög nr. 13/2010.

- McKinsey og Company. (2010, október). Women Matter. Women at the top of corporations: Making it happen. Paris: Höfundur. Sótt 13. okt. 2018 af http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2010_english.pdf
- Noland, M. og Moran, T. (2016, 8. febrúar). Study: Firms with more women in the C-Suite are more profitable. Harvard Business Review. Sótt þann 5. okt. 2018 af <https://hbr.org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable>.
- Ragins, B. R., Townsend, B. og Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28-42
- Rodriguez, J. K. (2011). Joining the Dark Side: Women in Management in the Dominican Republic, *Gender, Work and Organization*, 20(1), 1-19.
- Storvik, A. og Teigen, M. (2010). Women on board. The Norwegian experiment. Washington, DC.:Friedrick Ebert Stiftung.
- Teigen, M. (2015). The making of gender quotas for corporate boards in Norway. Engelstad F. og Hagelund A. (ritstjóri.) *Í Cooperation and Conflict the Nordic Way: Work, Welfare, and Institutional Change in Scandinavia*, 96-117. Berlin: DeGruyter Open.
- Terjesen, S, Sealy, R. og Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda, *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337.
- World Economic Forum (2020). Global Gender Gap Report 2020. Sótt af: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

Um höfunda

HJÖRDÍS SIGURSTEINSDÓTTIR (hjordis@unak.is) er dósent við viðskipta- og raunvísindasvið Háskólans á Akureyri. Hún lauk doktorsprófi í félagsfræði frá Háskóla Íslands árið 2017.

KRISTÍN HELGADÓTTIR (kristin@sphs.is) starfar hjá Sparisjóði Höfðhverfinga. Hún lauk meistaragráðu í viðskiptafræði við Háskólann á Akureyri árið 2017.