

# Er skortur á framboði eða er engin eftirspurn eftir konum í æðstu stjórnunarstöður?

Ásta Dís Óladóttir, lektor, Viðskiptfræðideild, Háskóli Íslands

Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent, Viðskiptafræðideild, Háskóli Íslands

Póra H. Christiansen, aðjúnkt, Viðskiptafræðideild, Háskóli Íslands

## Útdráttur

Samkvæmt niðurstöðu úttektar Alþjóðaeftirspurnarráðsins fyrir árið 2018 mun það taka heimsbyggðina rúmlega 100 ár að ná fullu jafnrétti. Samkvæmt úttektinni hefur Íslendingum tekist að jafna 85% af því kynjabili sem hér hefur ríkt og er Ísland það land sem hefur náð hvað lengst á sviði jafnréttis. Þrátt fyrir það gegnir engin kona stöðu forstjóra í skráðu félagi árið 2019 og afar fáar konur eru í framkvæmdastjórnnum. Þá eru konur frekar framkvæmdastjórnar í litlum fyrirtækjum, með 1-10 starfsmenn og konur eru í forsvari fyrir 13% stærri fyrirtækja, með fleiri en 50 starfsmenn. Markmið greinarinnar er að skoða hvað veldur því að engin kona gegnir stöðu forstjóra í skráðu félagi á Íslandi og til hvaða ráðstafana er hægt að grípa, að mati kvenna sem nú þegar gegna stjórnunar- og leiðtogastöðum, til þess að auka hlutdeild kvenna í æðstu stjórnunarstöðum. Mikil umræða er um þessar mundir um stöðu kvenna í stjórnnum og æðstu stjórnendastöðum á Íslandi og fyrirtæki hvött til þess að auka hlut þeirra. Þá hyggjast stjórnvöld leggja sín lóð á vogarskálar í þessum efnnum. Konum er að fækka í stjórnnum félaga og sem stjórnarformönnum í skráðum félögum. Í því skyni að leita skýringa á stöðunni var gerð könnun meðal forystukvenna í íslensku atvinnulífi. Alls tóku 186 konur þátt í könnuninni og helstu niðurstöður eru þær að meirihluti svarenda telur aðgerða þörf, jafnvel lagasetningar sem kveður á um að kynjakvóti verði settur á æðstu stjórnunarstöður. Þá þarf



Icelandic Review of Politics and Administration Vol. 15, Issue 2 (205-228)

© 2019 Contact: Ásta Dís Óladóttir, [astadis@hi.is](mailto:astadis@hi.is)

Article first published online Desember 17th 2019 on <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Publisher: Institute of Public Administration and Politics, Gimli, Sæmundargötu 1, 101 Reykjavík, Iceland

Stjórn mála & stjórnsýsla 2. tbl. 15. árg. 2019 (205-228) Fræðigreinar

© 2019 Tengiliður: Ásta Dís Óladóttir, [astadis@hi.is](mailto:astadis@hi.is)

Vefbirting 17. desember 2019 - Birtist á vefnum <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Útgefandi: Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála, Gimli, Sæmundargötu 1, 101 Reykjavík

DOI: <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2019.15.2.4>

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

menningin og hugarfar að breytast, konur þurfa fleiri tækifæri og karlmenn að axla meiri ábyrgð á fjölskyldulífi.

**Efnisorð:** Kynjakvótar; æðstu stjórnendur; homosociality; framboð; eftirspurn; staðalmyndir.

## Is the supply limited or is there no demand for women CEOs?

### Abstract

According to the World Economic Forum *Global Gender Gap Report 2018* it will take more than 100 years to reach full gender equality in the world. Iceland has made the greatest progress towards closing the gender gap, or 85%. Yet no woman is CEO in any of the companies listed on the Icelandic stock exchange in 2019 and very few women sit on corporate boards. Women are more likely to be CEOs of small enterprises, with 1-10 employees, and in the case of larger enterprises, with 50 or more employees, women hold only 13% of the CEO positions. The study aims to explore the views of women in leadership positions regarding why no woman is CEO of a publicly traded company in Iceland and what actions are feasible to increase the number of women in top positions in Iceland. Women's board membership and leadership positions in Icelandic companies are currently receiving a lot of attention and companies are encouraged to improve the gender ratio on boards and in the C-suite. The number of women on the boards and chairing the boards of listed companies is decreasing. To gain a clearer understanding of the situation, a survey was conducted among women leaders in Icelandic business. Responses from 186 women revealed that they feel that action must be taken, even legislative, such as enforcing gender quotas for executive positions, that organizational cultures and attitudes must change, that women need more opportunities and that men need to take more responsibility for family and child care.

**Keywords:** Gender quotas; homosociality; executive positions; supply; demand.

### Inngangur

Ísland mælist mjög hátt þegar kemur að könnunum á jafnréttismálum (World Economic Forum 2018). Fyrstu almennu lögum um jafnrétti kvenna og karla hér á landi voru samþykkt á Alþingi árið 1976. Markmið laganna var að stuðla að jafnrétti kynjanna á öllum sviðum þjóðfélagsins. Síðan hefur þessum lögum verið breytt nokkrum sinnum og í dag eru í gildi lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla (nr. 10/2008). Íslenskar konur hafa verið mjög virkar á vinnumarkaði síðustu áratugi og er atvinnuþátttaka kvenna hér á landi með því allra mesta sem þekktist í heiminum (Hagstofa Íslands 2019). Innan OECD er meðalatvinnuþátttaka kvenna um 57%.

Íslenskar konur hafa átt fyrirmyndir á hinum ýmsu sviðum. Í sjómennsku voru þær Látra-Björg og Þuríður formaður fremstar í flokki á átjándu og nítjándu öld, Ágústa

Svensden var fyrst kvenna til að hefja verslunarrekstur á Íslandi árið 1887 og Ingibjörg H. Bjarnason var fyrst kvenna kosin á Alþingi 1922. En að öðrum ólöstuðum og örlítið nær í tíma fer fremst í flokki fyrrverandi forseti Íslands, frú Vigdís Finnbogadóttir, fyrst kvenna í heiminum til þess að vera lýðræðislega kjörin forseti árið 1980. Kjör Vigdísar varð fordæmi sem hefur gjörbylt stöðu kvenna víða um heim. Árið 2009 varð svo Jóhanna Sigurðardóttir fyrst kvenna forsætisráðherra Íslands. Sé litið til dagsins í dag og til kvenna sem nú eru í ædstu stöðum í samfélaginu má fyrsta nefna forsætisráðherra þjóðarinnar, Katrínu Jakobsdóttur. Þá var Agnes M. Sigurðardóttir fyrsta konan sem kjörin var biskup Íslands árið 2012, Sigríður Björk Guðjónsdóttir var fyrst kvenna skipuð lögreglustjóri á höfuðborgarsvæðinu árið 2014, Alma Dagbjört Möller varð fyrsta konan sem skipuð var landlæknir, árið 2018 og Bergþóra Þorkelsdóttir var fyrst kvenna skipuð forstjóri Vegagerðarinnar 2018. Þessi upptalning, þó ekki tæmandi sé, sýnir stöðu kvenna í ædstu embættum landsins, það finnast vissulega fyrirmyndir en þessu horfir öðruvísi við þegar litið er til þátttöku kvenna í ædstu stjórnunarstöðum á hinum almenna vinnumarkaði hér á landi.

Sé litið til kynjakvóta í löggjöf á Íslandi þá hafa nokkrar tilraunir verið gerðar á því sviði í gegnum tíðina. Ingibjörg H. Bjarnason lagði fram frumvarp árið 1927 þar sem lagt var til að konur fengju líka sæti í nefndum Alþingis sem þær höfðu ekki aðgang að og vörðuðu almenning. Tillaga Ingibjargar var felld á þeim tíma (Kvennasögusafn Íslands 2019). Þá voru tillögur lagðar fyrir árin 1985 og 1991 um jöfn kynjahlutföll í ráðum og nefndum, en þær voru einnig felldar. Árið 2000 birtu örlítið til, sett voru ákvæði í jafnréttislög um að jafnt hlutfall karla og kvenna skyldi vera í opinberum ráðum, nefndum og stjórnnum, þar sem því yrði komið við (nr. 96/2000). Því mætti ætla að staðan væri mjög góð þegar kemur að þátttöku kvenna í ædstu stjórnunarstöðum á íslenskum vinnumarkaði.

Það er vissulega rétt að konur hafa verið að styrkja stöðu sína á ýmsum sviðum og konur sitja frekar í stjórnnum fyrirtækja en áður var, enda kom til kynjakvóti. Með lagasetningu á stjórnir félaga árið 2010 var samþykkt að hvort kyn skyldi vera að lágmarki 40% í stjórnnum fyrirtækja með fleiri en 50 starfsmenn á ársgrundvelli, sbr. lög nr. 13/2010.

Í mars 2019 voru 18 skráð félög á aðalmarkaði Nasdaq á Íslandi og engin kona gegndi stöðu forstjóra. Sé litið til samsetningar stjórna skráðu félaganna þá voru konur fjölmennari í stjórnnum fimm félaga af 18. Af stjórnarformönnum þessara 18 félaga voru þrjár konur. Karlar voru því fjölmennari í stjórnnum 13 félaga og stjórnarformenn í 15 félögum. Í engri stjórn voru konur fjölmennari en karlar og höfðu stjórnarformannssætið.

Því eru eftirfarandi rannsóknarspurningar settar fram:

1. Hverjar telja konur sem gegna stjórnunar- og leiðtogastöðum í íslensku atvinnulífi, vera helstu ástæður þess að engin kona er forstjóri í skráðu félagi í Kauphöll Íslands?
2. Til hvaða ráðstafana telja konur sem gegna stjórnunar- og leiðtogastörfum í íslensku atvinnulífi, að þurfi að grípa til svo konur hljóti brautargengi sem ædstu stjórnendur í fyrirtækjum á Íslandi?

Spurningalisti var lagður fyrir konur sem eru fyrirtækjaeigendur og/eða gegna stjórnunar- og áhrifastöðum hér á landi og sitja í stjórnnum. Ástæðan fyrir því að spurningalistinn var eingöngu lagður fyrir konur í stjórnunarstöðum er sú að höfundar vildu reyna að fanga þeirra eigin viðhorf til viðfangsefnisins. Greinin skiptist í fimm hluta, fræðilega umræðu þar sem farið er yfir helstu kenningar sem tengjast viðfangsefninu, þá er gerð grein fyrir stöðu kvenna í æðstu stjórnunarstöðum á Íslandi í dag. Því næst er fjallað um rannsóknaraðferð og loks koma niðurstöður og umræður.

## 1. Sitja konur við sama borð og karlar?

### 1.1 Jafnrétti

Árið 1976 voru sett lög um jafnrétti karla og kvenna. Lögin áttu að stuðla að jafnrétti og jafnri stöðu kvenna og karla. Þá er jafnrétti lögfest í Stjórnarskrá Íslands (nr. 33/1944) en þar segir í 65. gr. að allir skulu vera jafnir fyrir lögum og njóta mannréttinda án tillits til kynferðis, trúarbragða, skoðana, þjóðernisuppruna, kynþáttar, litarháttar, efnahags, ætt-ernis og stöðu að einhverju öðru leyti. Konur og karlar skulu njóta jafnréttis í hvívetna (Stjórnarskrá lýðveldisins, 65 gr. L. 97/1995, 3. gr.).

Verulega hefur hallað á konur í stjórnnum félaga á Íslandi í gegnum tíðina og umræða um kynjakvóta stigmagnaðist allt fram að því að lagafrumvarp um breytingu á hlutfélagalögum (nr. 2/1995) og á lögum um einkahlutfélög (nr. 138/1994) var lagt fram. Lagt var til að kynjakvóti skyldi lögfestur en hann hafði þá verið bundinn í lög fyrir stjórnir stofnana og opinberra hlutfélaga árið 2008 (sjá 15. gr. laga nr. 10/2008) um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla. Breytingartillagan var svo samþykkt á Alþingi í marsmánuði 2010. Þá segir í 1. mgr. 18. gr. laganna:

Atvinnurekendur og stéttarfélög skulu vinna markvisst að því að jafna stöðu kynjanna á vinnumarkaði. Atvinnurekendur skulu sérstaklega vinna að því að jafna stöðu kynjanna innan fyrirtækis síns eða stofnunar og stuðla að því að störf flokkist ekki í sérstök kvenna- og karla-störf. Sérstök áhersla skal lögð á að jafna hlut kynjanna í stjórnunar- og áhrifastöðum (10/2008).

Þá er jafnframt hvatt til sanngirni á vinnumarkaði sem stuðli að jafnrétti og að starfsfólk verði að skynja að það er borið saman við aðra starfsmenn út frá hæfileikum sínum. Allir starfsmenn eiga að fá sömu viðurkenningu og sömu umbun fyrir sömu frammistöðu og á sama tíma séu þeir eins launaðir fyrir sömu frammistöðu (Sungchan & Soyoungh 2015).

### 1.2 Ráðningar í æðstu stöður

Í rannsókn Holgersson (2013) á sænskum vinnumarkaði kom fram að helstu ástæður þess að karlar verða fyrir valinu þegar ráða á forstjóra reyndust þær að karlar velja fremur aðra karla, ekki vegna þess að þeir hafi neikvætt álit á konum, heldur vegna þess að þeim hugnast betur að velja ákveðna gerð karla. Holgersson bendir ennfremur á að ekki sé um andúð á konum að ræða, karlarnir séu meðvitaðir um þær hindranir sem konur mæta,

en í ráðningaferlinu eru kröfurnar aðlagðar að körlunum og ólíkar kröfur gerðar til kvenna. Veikleikar karlanna eru jafnvel endurskilgreindir sem styrkleikar. Svipað var uppi á teningnum á Nýja Sjálandi þar sem kynjakerfið leiddi til þess að karlar sátu í flestum topp stöðum og réðu oftast aðra karla, vegna óformlegra og ógagnsærra ráðningarferla auk ofnotkunar á tengslaneti (Fawcett & Pringle 2000). Fulltrúar ráðningarfyrirtækja í Svíþjóð og Finnlandi telja erfitt að finna nógu margar konur sem uppfylla þær kröfur sem fyrirtækin setja en þegar konur eru á þeim lista mögulegra kandiata sem kynntir eru fyrirtækinu þá eru konurnar fljótt strikaðar út vegna þess að kröfurnar breytast eða vegna þess að efast er um vilja kvennanna til að takast á við krefjandi forstjórastarf (Tienari, Merilainen, Holgersson & Bendl 2013).

Holgersson og Tienari (2015) telja að útilokun kvenna frá ædstu stöðum byggist ekki á beinni mismunum gagnvart konum heldur á því að ákveðin gerð karla, sem teljast hafa rétta bakgrunninn, vera á rétta aldrinum, með rétta útlitið, og rétta lífsstílinn, er tekin fram yfir aðra. Í leitar- og ráðningarferli ædstu stjórnenda verði til ákveðin endurgerð ímyndar hins fullkomna kandiats sem að jafnaði er með flest sömu einkenni og þeir sem í áhrifastöðunum eru, þ.e. mun fremur karl en kona.

Hugtökin *homosociality*, að vilja fremur eiga samneyti við fólk af sama kyni, og *homosocial reproduction*, þegar menn í valdastöðum ráða eftirmyndir sínar til starfa, hafa verið notuð til að útskýra hvers vegna einsleitur hópur karla er í helstu áhrifastöðum (Kanter 1977). Hugtakið raungerist í viðskiptalífínu þegar karlar velja fremur aðra karla til starfa, hygla þeim og styðja til valda (Þorgerður Einarsdóttir & Gyða Margrét Pétursdóttir, 2010). Kynjasamsetning stjórnar hefur þannig áhrif á líkurnar á því að kona verði fyrir valinu sem forstjóri og árangur hennar í starfi; konur eiga meiri möguleika á starfi forstjóra eftir því sem konur í stjórninni eru fleiri (Cook & Glass 2015).

Kleinjans (2009) heldur því fram að konur hafi minni áhuga á störfum á samkeppnismarkaði heldur en karlmenn, þær sækja frekar í störf þar sem minni samkeppni ríkir, jafnvel með lægri launum, frekar en að hella sér í samkeppnina þar sem hærri laun virðast fylgja. Gneezy, Niederle og Rustichini (2003) halda því fram að konur hafi minna sjálfs-traust en karlar og þurfi því meiri stuðning og hvatningu, sérstaklega ef þær starfa í karllægu samkeppnisumhverfi. Þá eru rannsóknir sem sýna fram á að konur skorti kjark til þess að sækja um ædstu stöður (Erla Björk Gísladóttir 2011; Niederle & Yestrumskas 2008).

Samkvæmt Northouse (2010) þá er mikilvægt að hafa trú á eigin getu og að búa yfir sjálfstrausti, ætli einstaklingur að sinna stjórnunarstörfum. Í rannsókn Kothari og Patra (2016) kom fram að konur eru ekki eins vanar því og karlar að sjá sig sjálfar sem stjórnarmeðlimi og þær hafa oft minni trú á getu sinni en karlar. Slíkt getur haldið aftur af þeim að sækja í ædstu stöður.

Í árána rás hefur frekar verið litið á stjórnarsetu í félögum sem hlutverk karla og að karlar geti beitt sér af mun meiri hörku en konur, án þess að vera álitnir yfirgangs-samir. Rannsókn Paustian-Underdahl, Walker og Woehr (2014) sýndi að körlum finnst frekar óvanalegt að konur gegni stjórnarsetu og að konur sem sýna sömu eiginleika og karlar og beita hörku séu álitnar yfirgangssamar og jafnvel frekar og getur það haft áhrif

á velgengni þeirra að klífa metorðastigann. Þetta verður eins konar vítahringur þar sem einstaklingar eru líklegri til sækja í sér um líka og því líklegri til að fá inn aðila sem búa yfir svipuðum eiginleikum, hvort heldur til stjórnarstarfa eða í forstjórastólinn. Kleinjans (2009) komst að svipaðri niðurstöðu og heldur því fram að konur sem trana sér of mikið fram, eða sýna ágengni séu oft dæmdar sem yfirgangssamar frekjur sem erfitt er að starfa með, á meðan karlar eru verðlaunaðir fyrir sömu hegðun.

Staðreyndin er því oft sú að fyrirtæki sem hafa meirihluta karla innan sinna raða og þar sem stjórnarmenn eru að mestu leyti karlar, fá til liðs við sig enn fleiri karla. Þetta gæti verið skýringin á því hvers vegna svo fáar konur sitja í stjórnnum eða gegna æðstu stjórnunarstöðum í fyrirtækjum, að karlar velji frekar karla (De Anca & Gabaldon 2013). Rannsóknir Pechersky (2016) og Gregoric, Oxelheim, Randoy og Thomsen (2017) leiddu í ljós að þrátt fyrir að sýnt hafi verið fram á að þátttaka kvenna í stjórnnum félaga hafi jákvæð og almennt góð áhrif á afkomu fyrirtækja, þá er samt sem áður enn ákveðin tregða til staðar og erfiðara að koma konum í stjórn. Þá hafa aðrar rannsóknir sýnt fram á að það styrki frekar stjórnir félaga ef gætt er að jöfnu hlutfalli kynjanna, það hefur áhrif á áásýnd, afkomu og sýnir sig jafnvel í faglegrri vinnubrögðum (Carter, Simkins & Simpson 2003; Adam & Ferriera 2009).

### 1.3 Framboð og eftirspurn

Skýringar á ójöfnum kynjahlutföllum má flokka eftir því hvort þær teljast til framboðs eða eftirspurnar, þ.e. hvort skýringanna er að leita hjá konum sjálfum eða hjá fyrirtækjunum og í ráðningarumhverfinu. Ef kynjahallinn skýrist af framboðinu, þá liggja ástæðurnar hjá konum, þær sækja síður um stöður eða framgang, þær setja fjölskylduna í forgang fremur en starfsferilinn, þær hafa minni áhuga á ábyrgðarstöðum o.s.frv. Ef skýringin liggur í eftirspurninni, þá eru ástæðurnar m.a. að karlar velja frekar karla, sérstaklega í stöður þar sem karlmenn eru í meirihluta (Koch, D'Mello & Sackett 2015), ráðningar fara fram í gegnum óformlegt tengslanet (karla), og ráðningarferlið mismunar konum (Gabaldon, De Anca, Mateos de Cabo & Gimeno 2016). Þegar kemur að stöðuhækkunum og stöðuveitingum skiptir til dæmis sköpum að hafa aðgang að mentor sem kemur fram sem talsmaður (e. sponsor) skjólstæðings síns en konur eru mun síður líklegar en karlar til að hafa slíkan talsmann (Ibarra, Carter & Silva 2010).

Þorgerður J. Einarsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Valdimarsdóttir (2019) könnuðu tengsl viðhorfa íslenskra stjórnenda til kynjakvóta og í hverju þeir telja að útskýringar á kynjahallanum liggi. Fyrir það fyrsta voru konur líklegri en karlar til að styðja kynjakvóta, en einnig voru þau sem álíta kynjahallann fremur vera vegna umhverfisþátta, eða á eftirspurnarhliðinni, líklegri til að styðja kynjakvóta. Konur voru auk þess líklegri en karlar til að álíta að kynjahallinn stafi af ytri ástæðum á eftirspurnarhliðinni heldur en að ástæðanna sé að leita á framboðshliðinni, hjá konum sjálfum.

Stöðunni á Íslandi svipar til Noregs sem er einnig hátt á lista Alþjóðaeftirspurnarráðsins fyrir kynjajafnrétti en hefur heldur ekki gengið vel að jafna kynjahlutföllin í æðstu stöðum eins og kemur fram í skýrslu Teigen og Reisel (2017). Laufey Axelsdóttir og Sigtona Halrynjo (2018) könnuðu viðhorf yfirstjórnenda í Noregi og á Íslandi til kynja-

hallans, með áherslu á hvað útskýrir hann og á leiðir til úrbóta. Ekki reyndist afgerandi munur milli afstöðu karl- og kvenstjórnenda þegar kemur að því að skýra kynjahallann með skýringum sem byggja á annað hvort framboði eða eftirspurn. Karlar voru þó líklegri til að líta síður til eftirspurnarskýringa en samt sem áður ekki líklegri til að styðja framboðsskýringar. Karlar í forstjórastöðum voru líklegri en aðrir til að útskýra kynjahallann með framboðsskýringum. Áhugaverð niðurstaða rannsóknar þeirra var að konur í svarendahópnum á Íslandi voru mun meira fylgjandi skýringunni að of mikið væri um ráðningar í gegnum óformlegt tengslanet heldur en aðrir svarendur á Íslandi og Noregi.

Rímar það nokkuð vel við greiningu Þorgerðar Einarsdóttur og Gyðu Margrétar Pétursdóttur á skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis og þætti tengslanets karla í viðskiptalífínu en það „felur í sér að samskipti milli karla fari fram á óformlegum nótum og að treyst sé á gamlan kunnings- eða vinskap þannig séu völd karla tryggð því að karlar hyggi hver öðrum þegar komi að útteilingu gæða, t.d. stöðuveitingum“ (2010, 244). Í rannsókn Ástu Dísar Óladóttur og Guðfinnu Pétursdóttur (2018) á stöðu kvenna í sjávarútvegi kom fram að tengsl höfðu hvað mest áhrif á stöðu kvenna og framgang innan sjávarútvegsins. Þær sem höfðu tengslin náðu lengra en hinar sem ekki höfðu þau og reyndist mun erfiðara fyrir þær sem engin tengsl höfðu að komast að og að komast áfram innan greinarinnar.

#### 1.4 Hvar liggur ábyrgðin ?

Ójöfn staða kynjanna á vinnumarkaði hefur mikið verið rannsökuð og líkt og áhrifarit Snjólfss Ólafssonar o.fl. (2019) sýnir, þá er orsakasamhengið flókið og spanna áhrifaþættir allt frá staðalmyndum kynjanna og ójafnri fjölskylduábyrgð til kynjaðs námsvals og ábyrgðar stjórnenda. Áhersla áhrifaritsins er að draga fram aðgerðir sem stuðlað geta að því að jafna stöðu kynjanna í íslensku atvinnulífi og eru niðurstöðurnar að þær aðgerðir sem skilað geti árangri séu „kynjafræðsla á öll skólastig“, að „fæðingarorlof verði bætt verulega“ og „lögbinding jafnlaunavottunar“ (80). Þessar niðurstöður ríma að hluta til við kenningar settar fram til að skýra hvers vegna hlutfall kvenna er lægra eftir því sem ofar dregur í skipuriti félaga.

Á áttunda áratugnum kom fram hugtakið glerþak til að lýsa þeim hindrunum sem halda konum frá ædstu stjórnendastöðum en þegar konur tóku að ná að brjótast í gegnum glerþakið beindist athyglin að fleiri hindrunum og má t.d. nefna hugtakið völundarhúsið (Eagly & Carli 2007). Völundarhúsið lýsir margháttuðum hindrunum og ranghölum sem konur þurfa að þræða á framabraitinni og settu Eagly og Carli myndlíkinguna fram til þess að leggja áherslu á að það er ekki einungis glerþak sem stoppar konur á leið í toppstöður. Konur eru líklegri en karlar til að bera meiri fjölskylduábyrgð, vegna staðalmynda kynjanna þykja þær síður hæfar í leiðtogastöður, þær hafa takmarkaðri aðgang að tengslaneti og mentorum og verða fyrir mismunun þegar kemur að launum, ædstu stöðum og stöðuhækkunum (Carli & Eagly 2016).

Niðurstöður Ólafar Júlíusdóttur, Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur og Þorgerðar Einarsdóttur (2018) sýna að ójafna stöðu karla og kvenna í leiðtogastöðum á íslenskum vinnumarkaði megi rekja til vinnuskipulags og menningar vinnustaða annars vegar, og

skiptingu fjölskylduábyrgðar hins vegar. Kröfurnar sem gerðar eru til stjórnenda í æðstu stöðum eru að þeir helgi sig starfinu og séu tilbúnir til að verja löngum tíma í vinnunni og vinnuferðum. Þessar kröfur falla vel að ímynd ráðandi karlmennsku (Connell & Messerschmidt 2005) í starfi stjórnandans sem tekur vinnuna fram yfir fjölskyldulífið (Mumby 1998). Karlarnir, í rannsókn Ólafar, Guðbjargar og Þorgerðar (2018), eiga auðveldara með að mæta þessum kröfum vegna þess að þeir eru líklegri en konurnar til að eiga maka sem vinnur styttri vinnudag en þeir og tekur á sig fjölskylduábyrgðina.

Kynhlutverk karla og kvenna eru ólík og hefur það áhrif á hversu vel fólk þykir til þess fallið að gegna ákveðnum störfum eða hlutverkum (Eagly & Karau 2002). Kynhlutverkin eða staðalmyndir kynjanna hafa áhrif á viðhorf til karla og kvenna í æðstu stjórnendastöðum vegna þess að leiðtogahlutverkið er álitíð útheimta eiginleika sem falla betur að karllægri staðalmynd. Heldur hefur dregið úr stuðningi við karllæga ímynd leiðtogans, en karlar eru þó enn líklegri en konur til að aðhyllast íhaldssamar staðalmyndir (Koenig, Eagly, Mitchell & Ristikari 2011).

Samkvæmt niðurstöðum rannsókna Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur og Margrétar Þorvaldsdóttur (2012) hafa karlar og konur í stjórnunarstöðum á Íslandi ekki sömu sýn á það hvað hindri konur í að ná æðstu stjórnunarstöðum. Konur eru líklegri til að sjá hindranir á eftirspurnarhliðinni en karlarnir að sjá hindranir á framboðshliðinni. Á meðan yfir þrjár fjórðu kvenna voru þeirrar skoðunar að íhaldssamar staðalmyndir kynjanna hindri konur var innan við helmingur karla sömu skoðunar. Þeir voru einnig líklegri til að telja konur síður hafa áhuga á að sækjast eftir æðstu stjórnendastöðum og loks voru konurnar líklegri til að telja að karlar hafi ekki áhuga á að velja konur til starfa í æðstu stjórnendastöðum. Ekki er fullt samræmi í niðurstöðum þeirra og niðurstöðum Laufeyjar Axelsdóttur og Sigtonu Halrynjo (2018) en þær sýndu ekki afgerandi kynjamun.

Sé litið til stjórnarstarfa, hefur staðan víða verið þannig að karlar sitja frekar við stjórnarborðið en konur. Til að sporna við því að einungis karlar sitji í stjórnnum hefur verið brugðið á það ráð í nokkrum löndum að taka upp kynjakvóta. Misjafnt er eftir löndum hvernig sá kynjakvóti er útfærður og til hvaða fyrirtækja hann nær. Þá er einnig mismunandi eftir löndum hvort einhver viðurlög eru til staðar, sé lögunum ekki fylgt.

### 1.5 Kynjakvótar

Í mars mánuði árið 2010 voru samþykkt lög á Íslandi um að hvort kyn skyldi vera að lágmarki 40% í stjórnnum fyrirtækja með fleiri en 50 starfsmenn á ársgrundvelli (nr. 13/2010). Lögin tóku strax gildi hjá opinberum hlutafélögum en einkahlutafélögum, hlutafélögum og samlagshlutafélögum var gefinn aðlögunartími fram til 1. september árið 2013. Í september 2011 samþykkti Alþingi lög er sneru að stjórnnum lífeyrissjóða en þar skyldi sama hlutfall gilda, 40% lágmarks hlutfall hvors kyns í stjórnnum allra lífeyrissjóða og tóku þau gildi þann 1. september 2013. Lög um kynjakvóta hafa haft mikil áhrif á kynsamsetningu stjórnna og hafa leitt til þess að mun fleiri konur sitja í stjórnnum félaga en áður (Lög um hlutafélög nr. 2/1995, með síðari breytingum nr. 13/2010).

Fyrsta landið á heimsvísu til að setja kynjakvóta fyrir stjórnir félaga var Noregur árið 2003 og markmiðið var að fjölga konum í stjórnnum sem þóttu alltof fáar, en árið sem



Lögin voru sett voru konur 20,3% stjórnarmanna í skráðum félögum., Lögin tóku gildi á árunum 2006-2008 og í lok árs 2008 var hlutfall kvenna komið í tæp 43% (European Institute for Gender Equality (EIGE) 2019).

Árið 2010 var hlutfall kvenna í stjórn skráðra félaga á Íslandi tæp 16% en fór í rúm 48% 2013 þegar lögin höfðu tekið fullt gildi (EIGE 2019). Hlutfall kvenna í stjórnnum félaga hefur aldrei verið hærra en árið sem lögin tóku gildi. Þá hafa fleiri lönd fylgt í kjölfarið. Munurinn á íslensku lögunum og þeim norsku er sá að íslensku lögin ná til opinberra félaga, hlutafélaga, einkahlutafélaga, samlagsfélaga og lífeyrissjóða og ná til allra þeirra sem hafa fleiri en 50 starfsmenn. Norsku lögin gilda hins vegar aðeins fyrir félög með fleiri en 200 starfsmenn., Þá settu Norðmenn refsíakvæði í sín lög, eitthvað sem íslensk stjórnvöld gerðu ekki (Aðgerðarhópur um launajafnrétti 2014).

Miklar umræður áttu sér stað, meðal annars innan Evrópuþingsins árið 2011, þess efnis hvort kynjakvóti í stjórnnum félaga væri sú leið sem ætti að fara til þess að jafna hlut karla og kvenna. Samkvæmt ályktun þingsins skyldi 40% hlutfall kvenna í stjórnnum stærstu fyrirtækjanna hafa náðst fyrir árið 2020, sem er rétt handan við hornið. Þá kom einnig fram að ef þessi markmið næðust ekki yrði að öllum líkindum gripið til laga-setninga (European Commission 2010). En þótt Evrópusambandið hafi ekki sett lög þá eru ýmis lönd innan Evrópu sem hafa fylgt í fótspor norrænu þjóðanna tveggja, lönd eins og Spánn, Ítalía, Grikkland, Frakkland, Holland, Austurríki og Belgía. Þá hefur fyrsta skrefið verið stigið í Bandaríkjunum varðandi innleiðingu kynjakvóta, en 30. september 2018 voru samþykkt lög sem skylda opinber fyrirtæki sem hafa höfuðstöðvar í Kaliforníu að hafa að lágmarki eina konu í stjórn, frá og með árinu 2019 (Saba 2018).

Þegar umræðan um kynjakvóta komst í háamæli hér á landi um 2010 voru margir sem sögðust þeim andvígir. Þeir sem eru hvað mest á móti slíkum kvótum telja þá ganga gegn lögmálum samkeppni á markaði og þeirri meginreglu að sá hæfasti sé fenginn til starfans (Financial Times 2015). Fyrirtækjum ætti samkvæmt þessu að vera í sjálfsvald sett hverjir stýra þeim og að hæfustu einstaklingarnir skyldu alltaf fengnir til verksins. Niðurstöður rannsóknar Ahern og Dittmar (2012) sýna að þau fyrirtæki sem þurftu að auka hlut kvenna í stjórn vegna kynjakvótans voru sum hver að taka inn konur sem höfðu minni reynslu af stjórnarstörfum, í stað þess að velja karla með meiri reynslu. Samkvæmt þeim komust konurnar því eingöngu að borðinu vegna kyns síns.

Þeir sem voru með því að setja ætti lög sögðu að konur hefðu þann lýðræðislega rétt að vera til jafns við karlmenn í stjórnnum félaga, hindranir myndu að öllum líkindum hverfa (Terjesen, Aguilera & Lorenz 2015). Þeir sem héldu arðsemisrökum á lofti bentu á að jafnari kynjaskipting gæti leitt til þess að betri nýting yrði á hæfileikum bæði karla og kvenna og þar með myndi arðsemi fyrirtækja aukast (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir & Margrét Þorvaldsdóttir 2012). Þeir sem voru alfarið á móti kynjakvóta töldu stjórnvöld vera með óeðlileg afskipti af markaði sem ekki væri lýðræðislegt og gæti leitt til lakari rekstrarafkomu fyrirtækjanna á markaði (Teigen 2012). Í skýrslu Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytisins (2005) mátti greina hjá karlkyns viðmælendum að ekki skyldi rugga bátnum.

Íris Einarsdóttir skoðaði í bakklár ritgerð sinni við Háskóla Íslands 2017, viðhorf

stjórnenda ráðningarfyrirtækja á Íslandi til kynjakvóta á framkvæmdastjórnarstöðum. Viðmælendur Írisar voru þeirrar skoðunar að kynjakvótar væru ekki rétta leiðin til að fjölga konum í stjórnunarstöðum innan fyrirtækja. Einn viðmælandinn sagði að það yrði mjög auðvelt að finna leið framhjá slíku kerfi. Þá yrði fleiri stöðum bætt inn í skipuritun í stað þess að skipta út fólki, því yrðu slíkar stöður bara upp á punt „það starfsfólk sem gegndi þeim hefði í raun ekkert að segja, þar sem þeir sem fyrir væru hefðu allt vald“. Þá taldi sami viðmælandi að meiri líkur yrðu á að „óhæfir einstaklingar gætu endað í framkvæmdastjórnnum ef þessari leið yrði beitt“ (Íris Einarsdóttir 2017, 35).

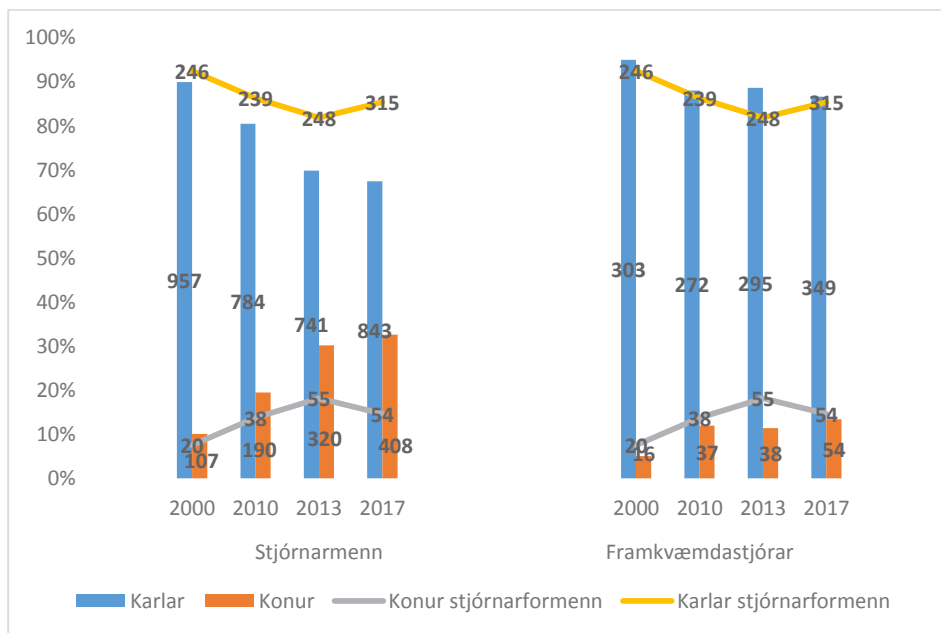
## 2. Staðan á Íslandi

Ljóst er að fámenn þjóð eins og Íslendingar hafa ekki efni á því að líta eingöngu í eina átt þegar kemur að stjórnunarstöðum í atvinnulífinu. Alls voru 94.000 konur á vinnu- markaði í lok árs 2018 og er atvinnuþátttaka þeirra því tæp 78% á móti 85% atvinnuþátt- töku karla á sama tíma (Hagstofa Íslands 2019). Íslenskar konur hafa verið afar virkar í atvinnuþátttöku, allt frá því um 1980 og frá 1990 hafa þær verið með yfir 70% þátt- töku. Samkvæmt upplýsingum frá OECD (2019) er þetta mun hærra hlutfall en þekkist í löndunum í kringum okkur, því meðaltalið innan OECD er 57%. Þó konur séu virkar á vinnu- markaði, þá er athyglisvert að skoða hvert hlutfall þeirra er í stjórnunarstöðum í íslensku atvinnulífi og hver þátttaka þeirra hefur verið í stjórnnum fyrirtækja á Íslandi frá síðustu aldamótum.

### 2.1 Staðan í stjórnnum og æðstu stjórnendastöðum

Á Jafnréttisþingi þann 1. nóvember 2013 hélt Guðbjörg Linda Rafnsdóttir erindi um lög um kynjakvóta – viðhorf og væntingar stjórnarmanna. Þar sagði Guðbjörg Linda að mörgu væri enn ósvarað, til að mynda hvort löginn myndu auka hlut kvenna í æðstu stjórnunarstörfum og hvort það yrðu smitáhrif út frá stjórnarsetu þeirra, hvort konum myndi fjölga í stjórnunarstöðum. Sé litið til síðustu aldamóta, ársins 2000 má sjá að konur voru 16% allra framkvæmdastjóra á Íslandi, sú tala var komin í 20% 10 árum síðar og samkvæmt nýjustu upplýsingum frá Hagstofu Íslands var hlutfall kvenna af framkvæmdastjórnnum fyrirtækja 22% árið 2017. Því er ljóst að þróunin hefur verið afar hæg síðustu 18 ár. Eftir efnahagshrunið árið 2008 urðu lífeyrissjóðir mikilvægir fjárfestar á íslenskum hlutabréfamarkaði. Á Íslandi er 21 lífeyrissjóður og eru nokkrir þeirra litlir, með sameiginlegt skrifstofuhald og framkvæmdastjóra. Í heildina eru 18 framkvæmda- stjórnar, 16 karlmenn og tvær konur (Þórey S. Þórðardóttir framkvæmdastjóri Landssam- taka lífeyrissjóða, munnleg heimild 30. mars 2019).

Á mynd 1 má sjá þá þróun sem átt hefur sér stað frá síðustu aldamótum meðal framkvæmdastjóra, stjórnarmanna og stjórnarformanna í fyrirtækjum á Íslandi.



**Mynd 1.** Konur og karlar í æðstu stjórnunarstöðum og stjórnnum 2000-2017

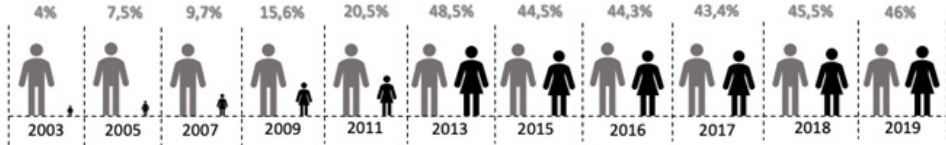
Heimild: Hagstofa Íslands 2019.

Eins og sjá má á mynd 1 eru fáar konur framkvæmdastjórnir í fyrirtækjum á Íslandi. Samkvæmt gögnum frá Hagstofu Íslands (2019) eru þær frekar framkvæmdastjórnir í litlum fyrirtækjum með 1-10 starfsmenn og þeim fer fækkandi eftir því sem fyrirtækin stækka. Lög um kynjakvóta í stjórnnum félaga ná til fyrirtækja með fleiri en 50 starfsmenn og má sjá á tölum um framkvæmdastjóra að því stærra sem félögin eru, því fleiri karlar eru við stjórnvölinn. Ástandið hefur vissulega batnað frá árinu 2000 þegar aðeins 2% kvenna, sem reyndar þarf að ræða um í eintölu, þar sem aðeins 1 kona var framkvæmdastjóri í félagi með fleiri en 250 starfsmenn, en árið 2017 var hlutfallið komið í 13% (Hagstofa Íslands 2019).

Sé lítið á árin eftir að kynjakvótalögin voru sett á, hefur hlutfallið hækkað og er það hæst árið 2017 í stærstu fyrirtækjunum, eða tæp 39% (Hagstofa Íslands 2019). Árið 2000 voru konur 10% stjórnarformanna í meðalstórum fyrirtækjum með 50 - 99 starfsmenn og hefur það hlutfall lítið hækkað frá síðustu aldamótum, eða úr 10% í 13%. Mesta aukningin er í stærri fyrirtækjum, hlutfallið fer úr 6% árið 2000 í 18% árið 2017 og í allra stærstu fyrirtækjunum, þar sem engin kona var stjórnarformaður um síðustu aldamót, eru konur 13% stjórnarformanna árið 2017 (Hagstofa Íslands 2019).

## 2.2 Kynin í Kauphöllinni

Frá því að kynjakvótalögin voru sett á Íslandi árið 2010 hefur ýmislegt breyst hjá skráðum félögum á aðallista Nasdaq Ísland. Fjöldi fyrirtækjanna hefur aðeins rokkað og mikil breyting hefur orðið á hlutfalli kvenna meðal stjórnarmanna. Árið 2010 var hlutfall kvenna í stjórnnum skráðra félaga samkvæmt gögnum European Institute for Gender Equality (2019) tæp 16%. Því er ljóst að lögin hafa haft tilætluð áhrif því hlutfall kvenna er nú, 2019 rúm 46% eins og sjá má á mynd 2.



**Mynd 2.** Hlutfall kvenna í stjórnnum skráðra félaga á Íslandi 2003-2019

Heimild: European Institute for Gender Equality (2019), framsetning höfundu.

Mismunandi hefur verið hversu mörg félög hafa verið skráð á íslenskum hlutabréfamárkæði en árið 2003 voru 35 félög skráð á aðallista og árið 2019 eru þau 18. Líkt og mynd 2 sýnir voru konur einungis 4% stjórnarmanna árið 2003 og engin kona stjórnarformaður. Árið 2019 er staðan allt önnur, hlutfall kvenna í stjórn er orðið 46% en í lok mars 2019 eftir að nokkur félög hafa haldið aðalfundi sína hefur konum fækkað sem stjórnarformenn, af 18 stjórnarformönnum eru einungis þrjár konur (EIGE 2019; Magnús Harðarson, munnleg heimild 2019).

Þá eru konur í meirihluta í stjórnnum fimm félaga og jafnt hlutfall karla og kvenna er í stjórn Arion banka, þar sem eru sex stjórnarmenn. Þá eru konur varaformenn stjórnar í átta félögum en hvergi er staðan þannig að konur gegni hlutverkum formanns og varaformanns í sama félagi, en í fjórum félögum eru karlar bæði stjórnarformenn og varaformenn (af heimasíðum skráðra félaga 15. mars 2019).

Félag kvenna í atvinnulífinu (FKA) hefur undanfarin ár barist fyrir því að konum fjölgi í framvarðasveit íslensks atvinnulífs. FKA hefur komið af stað nýju verkefni ásamt Velferðarráðuneytinu og samstarfsaðilum úr viðskiptalífinu sem nefnist Jafnvægisvogin. Markmið verkefninsins er að árið 2027 verði hlutfall kynja í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja orðið 40/60, líkt og gerðist með lagasetningunni um kynjakvótann í stjórnnum félaga. Þá segir í fréttatilkynningu sem FKA sendi frá sér: „Fyrirtæki sem ekki ráða konur í stjórnunarstöður missa einfaldlega af gríðarlegum mannauði, menntun og reynslu. Lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja sem ná til fyrirtækja með 50 starfsmenn eða fleiri hafa ekki veitt konum á Íslandi aukin völd innan stjórna fyrirtækjanna“ (Viðskiptablaðið 2018). Þarna er á ferðinni samstarfsverkefni atvinnulífsins og opinberra aðila um aðgerðir í atvinnulífinu. Þetta er ekki í fyrsta sinn sem FKA ræðst í átaksverkefni sem þetta, en árið 2009 var undirritaður samstarfssamningur á milli Viðskiptaráðs Íslands, FKA og Samtaka atvinnulífsins. Markmiðið þá var að fjölga konum í framvarðasveit íslensks atvinnulífs. Í samningnum kom fram að fram til ársins 2013 skyldi konum fjölgað og að

hlutfall hvors kyns yrði ekki undir 40% í lok tímans. Ljóst er að þau markmið náðust ekki. En þann 29. mars 2019 barst FKA liðsstyrkur er forsætisráðherra Íslands undirritaði samning við FKA um jafnvægisvogina. Þar segir Katrín Jakobsdóttir, forsætisráðherra, „Þrátt fyrir góða stöðu jafnréttismála á Íslandi í alþjóðlegum samanburði þá sýnir staða kvenna í stjórnendastöðum að það er svigrúm til að gera mun betur í fyrirtækjum með 50 starfsmenn eða fleiri og innan 100 stærstu fyrirtækja landsins“ (Stjórnarráð Íslands 29. mars, 2019).

### 3. Rannsóknaraðferð

Markmið greinarinnar er að skoða hvað veldur því að engin kona gegnir stöðu forstjóra í skráðu félagi á Íslandi og til hvaða ráðstafana er hægt að grípa til þess að auka hlutfeld þeirra í ædstu stjórnunarstöðum að mati kvenna sem eru í áhrifastöðum í íslensku samfélagi. Stuðst er við meginlega rannsóknaraðferð þar sem könnun var lögð fyrir tvo hópa kvenna í stjórnunar- og leiðtogastöðum í íslensku atvinnulífi. Sérstaða þessarar rannsóknar byggir á því að leitað er til kvenna hér á landi sem nú þegar gegna stjórnunar- og leiðtogastöðum og þær beðnar að tilgreina hverjar þær telja vera helstu ástæður þess að engin kona er ædsti stjórnandi í skráðu félagi í Kauphöll Íslands. Ástæður þess að skráð félög í Kauphöll Íslands urðu fyrir valinu eru þær að þar gegnir engin kona forstjörastöðu, í öðru lagi að ríkar skyldur hvíla á fyrirtækjum sem skráð eru í Kauphöllina, svo sem varðandi tilkynningar um rekstur og afkomu fyrirtækjanna. Þriðja ástæðan er sú að í þeim er mjög dreift eignarhald, allt frá einstaklingum til stórra fjárfesta, eins og lífeyrissjóða.

Rannsóknarspurningarnar eru:

1. Hverjar telja konur sem gegna stjórnunar- og leiðtogastöðum í íslensku atvinnulífi, vera helstu ástæður þess að engin kona er forstjóri í skráðu félagi í Kauphöll Íslands?
2. Til hvaða ráðstafana telja konur sem gegna stjórnunar- og leiðtogastörfum í íslensku atvinnulífi, að þurfi að grípa til svo konur hljóti brautargengi sem ædstu stjórnendur í fyrirtækjum á Íslandi?

#### 3.1 Þátttakendur og framkvæmd rannsóknar

Til þess að hægt væri að ná til kvenna sem nú þegar gegna stjórnunar- og leiðtogastöðum í íslensku atvinnulífi var stuðst við hentugleikaúrtak við val á þátttakendum í rannsóknina (Katz 1972). Höfundar vildu ná fram viðhorfi kvenstjórnenda og leiðtoga og skoðunum þeirra á því hvers vegna þær telja að engin kona sé forstjóri í skráðu félagi og hvað þurfi að gera til þess að breyta stöðunni.

Til þess að ná markmiði rannsóknarinnar var ákveðið að leggja könnun fyrir tvo hópa. Annars vegar fyrir konur í Félagi kvenna í atvinnulífinu (FKA) sem er „félag fyrir konur sem eru stjórnendur og leiðtogar í íslensku atvinnulífi“. Könnunin var lögð fyrir í lokuðum hópi félagskvenna á Facebook sem telur 1100 konur. Seinni hópurinn sem

könnunin náði til er Exedra. Á heimasíðu þeirra kemur fram að „Exedra er vettvangur umræðna fyrir fjölbreyttan hóp áhrifamikilla kvenna úr atvinnulífinu, stjórnámálum og opinbera geiranum”. Hópurinn er lokaður félagsskapur kvenna og var könnunin lögð fyrir í gegnum leynilega Facebook síðu hópsins, sem telur 225 konur.

Þessir tveir hópar voru sérstaklega valdir þar sem þessar konur hafa yfirgripsmikla þekkingu og reynslu af stjórnunar og leiðtogastörfum auk þess sem margar þeirra hafa mikla reynslu af stjórnarstörfum. Þá hefur eins og áður kom fram FKA sett af stað átak í samvinnu við forsætisráðuneytið, Jafnvægisvogina um fjölgun kvenna í stjórnnum fyrir-tækja sem ýtir undir framboð af hæfum konum til að sinna því hlutverki.

Könnunin stóð yfir í eina viku, frá 28. febrúar til 8. mars 2019. Alls svöruðu 186 konur sem er 14% svarhlutfall. Vissulega er þetta lágt svarhlutfall og veitir eingöngu vís-bendingu. Þetta hlutfall er ekki fjarri því svarhlutfalli sem Saunders, Lewis og Thornhill (2012) greina frá varðandi póstkannanir, en samkvæmt rannsóknum þeirra er algengt svarhlutfall í þeim á bilinu 10% til 20%. Rúmlega þriðjungur svarenda er í stöðu æðsta stjórnenda í fyrirtæki eða stofnun. Séu forstjórar og framkvæmdastjórar settir saman í flokk er rúmlega helmingi svörun frá þessum hópi. Þá starfa 76% í einkageiranum og 18% hjá hinu opinbera. Rúmlega 6% starfa á öðrum vettvangi.

### 3.2 Mælitæki

Saminn var spurningalisti sem var forþröfaður á fimm konum sem allar eru stjórnendur í íslensku atvinnulífi. Listinn var svo leiðréttur og bættur út frá tillögum þeirra en at-hugasemdirnar sneru fyrst og fremst að röðun spurninga á listanum. Að því loknu var hlekkur á spurningalistann settur inn á þessar tvær lokuðu Facebook síður. Til þess að svara spurningalistanum ýttu þátttakendur á hlekk sem opnaði könnunina sem sett var upp á netinu. Nafnleyndar var gætt og tryggt að ekki væri hægt að rekja einstök svör til svarenda.

Spurningalistinn innihélt 11 spurningar auk bakgrunnsbreyta og opnu spurningar-innar „er eitthvað annað sem þú vilt koma á framfæri?“. Í könnuninni var meðal annars notast við fimm punkta Likert-kvarða spurningar, það er frá 1 til 5 þar sem eitt þýddi mjög sammála og fimm þýddi mjög ósammála. Einnig já og nei spurningar, opnar spurn-ingar, auk bakgrunnsspurninga.

Í þessari grein verður eingöngu greint frá niðurstöðum fjögurra spurninga. Fyrstu tvær spurningarnar voru opnar spurningar. Sú fyrri gaf þátttakendum kost á að tilgreina alla þá þætti sem þeir töldu helstu ástæður þess að engin kona væri forstjóri í skráðu félagi hér á landi. Seinni opna spurningin gaf þátttakendum kost á að koma með til-lögur þess efnis hvað þurfi að gera svo konur hér á landi öðlist brautargengi sem æðstu stjórnendur í íslenskum fyrirtækjum. Svarendur máttu skrifa eins mikið og þeir töldu nauðsynlegt. Loks er greint frá því hvort svarendur telji nægt framboð af konum til að gegna stjórnunarstöðum hér á landi og hvort þátttakendur teldu að setja ætti sérstakan kynjakvóta á stjórnunarstöður innan fyrirtækja hér á landi. Enn fremur gátu þátttak-endur rökstutt svar sitt.

## 4. Niðurstöður

Þátttakendum í rannsókninni gafst kostur á að svara opnum spurningum líkt og greint var frá hér að framan. Svörin voru greind og eftirfarandi sjónarmið komu fram sem skýringar: karlaveldi, tengslanet, staðalmyndir, gamaldags viðhorf, skortur á sjálfstrausti og tækifærum, áhugaleysi, fjölskylduábyrgð, ógagnsætt ráðningaferli og að karlar velji frekar karla (homosociality).

### 4.1 Helstu ástæður þess að engin kona er forstjóri í skráðu félagi

Í svörunum kom fram sá rauði þráður að karlar réðu lögum og lofum á þessum vettvangi, að ákveðið „*karlaveldi*“ væri til staðar í kringum æðstu stjórnunarstöður. Ástæðan er ekki sú að skortur sé á hæfileikaríkum konum til að sinna starfi æðstu stjórnenda, en þar sem karlar væru í meirihluta þeirra sem taka ákvarðanir um ráðningu forstjóra þá væri möguleiki kvenna takmarkaður. Það kom skýrt fram hjá þátttakendum að öflugt tengslanet karla getur skýrt þetta að hluta þar sem tengslanet karla horfir síður til kvenna og þekkingar þeirra. Karlar fái því fleiri tækifæri, meiri reynslu og þjálfun yfir starfsævina sem veitir þeim ákveðið forskot.

Konur á hinn bóginn hafa „*ósamfelldari starfsferil*“ og „*faðingarorlof hjálpar ekki til og gerir fyrirtækjum erfðara að fjárfesta í þjálfun kvenna*“. Annað sem kom fram og tengist tengslaneti karlmanna er aðgengi að fjármagni, stór hluti fjármagnsins væri í höndum þeirra. Í stjórnnum fyrirtækja sem ráða yfir stórum hluta fjármagnsins hér á landi sitja karlar og hafa setið. Þessar stjórnir „*velja og vilja einstakling sem þær þekkja og geta haft ábrif á*“. Því verða „*nínir karlanna*“ sem þeir eru í nánum tengslum við oft fyrir valinu. Þessu tengt er sterk staða karla í atvinnulífinu „*þar sem þeir hafa tögl og hagldir þegar kemur að stjórnun og eignarbalði fyrirtækja*“. Einn þátttakandi orðaði þetta svo:

Karlmenn [eru] í stjórnnum félaganna sem ráða ráðningum. Karlmenn stjórna lífeyrissjóðunum sem eiga stóran hluta í þessum félögum og þeir styðja karlmann frekar en konu.

Margir nefndu að konur hafi ekki nægilega mikla trú á eigin getu og væru oft dæmdar á annan hátt en karlar t.d. hvaða varðar framkomu, verða fyrir óvægnari gagnrýni. Karlar séu líklegri til að hygla karlmönnum frekar en konum og þær fái ekki sömu tækifæri og karlar. Einn þátttakandi orðaði þetta svo:

Konum eru ekki gefin tækifæri líkt og karlmönnum, það er ekki sama trú á konum. Mögulega eru konur ekki nægilega yfirlýsingaglaðar um ágæti sitt. Konur eru því frekar valdar í störf eftir að þær hafa sýnt árangur á meðan karlmenn eru ráðnir því einhver sér „potential“ í þeim.

Ýmsar ástæður voru nefndar fyrir því að konur fengju síður tækifæri m.a. mætti rekja það til gamalla viðhorfa um styrk karla, valdastöðu þeirra og ríkjandi viðhorf um að karlar séu sterkari og betri en konur. Konur sækja síður fram á þessum vettvangi og þær sem

Það þó gera fá síður tækifæri. Einhverjar konur hika við að sækjast eftir ábyrgðarstöðum, því „þær eru með meiri þunga af heimilinu“. Nokkrir þátttakendur nefndu að karlar væru með hærri sjálfsmat en konur.

Ýmis önnur atriði voru nefnd, en ekki skýrð sérstaklega s.s. áhugaleysi kvenna, menning og hefðir sem hafa viðgengist í íslensku viðskiptalífi, viðhorf og fordómar gagnvart konum í æðstu stjórnendastöðum. Ógagnsætt ráðningarferli, staðalímyndir, spilling og vinavæðing. Þegar þátttakendur voru spurðir hvort þeir teldu nægt framboð af hæfum konum til að gegna stöðu æðstu stjórnenda hér á landi sagði meirihluti svarenda, 178, eða tæp 96% svo vera, 4% voru á öndverðum meiði.

## 4.2 Hvað þarf að gera svo konur öðlist brautargengi sem æðstu stjórnendur ?

Þátttakendum gafst kostur á í opinni spurningu að koma með hugmyndir þess efnis hvað þyrfti að gera svo konur hljóti brautargengi sem æðstu stjórnendur í fyrirtækjum á Íslandi. Langflestir nefndu kynjakvóta og tengslanet. Einnig var talað um breytt viðhorf og hugarfar. Önnur atriði voru að skylda ætti fyrirtæki og stofnanir til að auglýsa stöður, faglegra og gagnsærra ráðningarferli væri til bóta, valdefling kvenna og að hvetja þær meira til að sækjast eftir æðstu stjórnunarstöðum. Einnig var nefnt að karlmenn þurfi að axla meiri ábyrgð í fjölskyldulífi sem myndi gera konum kleift að sækja í störf sem krefjast mikillar fjarveru frá fjölskyldu. Það kom einnig fram að konur sem ættu sæti í stjórnnum þessara félaga þyrftu að „...standa í lappirnar þegar verið er að ráða forstjóra ... þær eru orðnar margar hverjar mun betur menntaðri en karlmennirnir, en einhverra hluta vegna ná þær ekki í gegnum þakið“. Einnig var það nefnt að karlar þyrftu að líta út fyrir „strákabópin sinn og sitt nánasta umhverfi“, vera opnari fyrir nýju fólki, þ.e. konum. Það er verkefni stjórnna að ráða æðstu stjórnendur og með hliðsjón af góðum stjórnarháttum og stefnu fyrirtækja væri hægt að ná þessu markmiði.

Þá var nefnt að upplýsa þurfi betur þá sem stjórnna „að fjölbreytni skili árangri“ og að breyta þurfi ríkjandi viðhorfi. Endurskoða þarf hvernig ráðið er í stjórnunarstöður og þá sérstaklega innan fyrirtækja. Horfa þarf meira til rekstrarlegs árangurs en ekki einungis vinnuframlags. Líkt og í fyrri spurningunni bar tengslanetið á góma og að konur þyrftu að átta sig á því hvernig það virkar, „konur þurfa að vinna vel í sínu Network“ og „benda á aðrar konur og hjálpast að“ og styðja betur við kynsystur sínar. Þær þurfi að vera duglegri að greiða leið annarra kvenna, hvetja og gefa góðar umsagnir um þær konur sem eru að ná árangri, hjálpa hverri annarri að komast inn í stjórnir fyrirtækja og fá viðtöl í fjölmiðlum. Þannig fá konur meiri athygli. Einn þátttakandi sagði að konur ættu að stofna „skjallbandalög“ þar sem tengslanetið yrði notað til að mæla með öðrum konum, koma þeim á framfæri, því ef hver hugsar bara um sig „þá munum við ekki ná árangri“.

Þá kemur fram að karlmenn í stjórnunarstöðum aðstoði og lyfti upp karlkyns vinum og kunningjum til áhrifa innan fyrirtækja og jafnvel væri um klíkurlausn að ræða:

Klíkumyndun er of algeng í íslensku viðskiptalífi sem ég tel að standi fyrirtækjum oft og tíðum fyrir þrífum. Vinavæðing í ráðningum er ekki líkleg til að ýta undir afköst og árangur innan fyrirtækja heldur hitt að



menn eru meðvirkir og ýmislegt leyfist sem ekki yrði horft framhjá eða liðið ef arðsemi og árangur væri ávallt í fyrirrúmi í rekstri.

Einnig var nefnt að breyta þyrfti vinnumenningu hér á landi þannig að langur vinnudagur þyki ekki sjálfsagður hlutur meðal ædstu stjórnenda. Enn fremur komu nokkrir þátttakendur inn á að gera þurfi kröfur um jafnt kynjahlutfall sem víðast í samfélaginu og jafnrikrar kröfur væru um jafnt kynjahlutfall í einkageiranum og opinbera geiranum.

Skiptar skoðanir voru um það hvort kynjakvótar væri lausnin svo jafna megi hlutfall kynjanna meðal ædstu stjórnenda íslenskra fyrirtækja. Þegar spurt var beint hvort setja ætti sérstakan kynjakvóta á stjórnunarstöður innan fyrirtækja hér á landi voru 111 samþykkir því eða tæp 60% og 75 eða rúmlega 40% andvígir. Einn þátttakandi komst svo að orði varðandi kynjakvóta:

Merkilegt að þar sem kynjakvóti er kominn í stjórnir að rödd kvenna þar sé ekki sterkari en svo að konurnar sem þar sitja ná ekki að leggja sitt á vogarskálarnar og stuðla að því að konur séu ráðnar í forstjóra-stólinn.

Nokkrir nefndu að innleiðing kynjakvóta væri ekki óska úrræði en að kynjakvóti væri eina leiðin „til að koma á bugarfarsbreytingu og gefa konum tækifæri“. Ekki voru allir hlynntir kynjakvóta í stjórnnum í upphafi. Einn þátttakandi var algerlega andsnúin kynjakvótum í stjórnnum þegar þeir voru lögleiddir, en viðhorfið hafði breyst:

Ég var algerlega andsnúin þeim fyrst en núna er ég mjög hlynnt þeim. Það gengur ekkert annað, sérstaklega þar sem stjórnirnar eru ekki að standa sig og stærstu hluthafarnir á markaði eru algjörlega passífir og þá á ég við lífeyrissjóðina, enda þeim að mestu stjórnað af körlum í framkvæmdastjórástólunum. Þar þarf einhverjar breytingar líka.

Þá kom einnig fram að það gæti orðið flókið mál að setja inn kynjakvóta í ædstu stöður fyrirtækja, hvort sem þau eru skráð á markað eður ei því „það er ekki hægt að neyða fyrirtæki að velja konu sem framkvæmdastjóra eða forstjóra af því að önnur fyrirtæki eru með karla í þeirri stöðu“. Það kom einnig fram að til að breyta ríkjandi ástandi þyrfti að beita handaflí t.d. „með leiðum eins og löggjöf, til að búa til normið og fyrirmyndirnar“ því þegar það er orðin almenn regla að konur séu í ædstu stjórnunarstöðum þá erum „við orðin vön að sjá hlutina svona, þá er vonandi hægt að taka handstýringuna af“. Einn þátttakandi nefndi eftirfarandi varðandi lögfestingu kynjakvóta:

Hinsvegar er gagnslaust að hafa handstýringu eins og kynjakvóta ef lögunum er ekki fylgt eftir og það eru engar afleiðingar af því að fara ekki eftir þeim. Spurningin er hvort við þurfum að fara að handstýra líka skipan ædstu stjórnenda. Það er illgerlegt, sérstaklega í einkageiranum, en fjandakornið, maður veit ekki hvað annað væri hægt að gera.

Einnig var bent á að það vanti að vekja athygli á stöðu þessara mála bæði meðal stjórnara og hluthafa svo að fyrirtæki taki ábyrgð og átti sig á kostum þess að hafa bæði kyn í æðstu stjórnunarstöðum. Markvissari tengslamyndun kvenna innan viðskiptalífsins ásamt markvissri umræðu um kosti fjölbreytni getur haft þar áhrif. Margir þátttakendur sögðu að það væri mikilvægt að karlar komi inn í þessa umræðu og taki ábyrgð.

Nokkrir þátttakendur komu inn á mikilvægi þess að breyta menningu og hugarfari innan fyrirtækja í þá átt að besta lausnin fyrir fyrirtæki, sem m.a. er stutt af rannsóknunum, er að konur og karlar séu til jafns í stjórnun og stjórnendastöðum. Fjölmörg önnur atriði voru nefnd sem leiðir til að bæta brautargengi kvenna í æðstu stjórnendastöðum. Breyta þurfi ráðningarferli þannig að allar stöður æðstu stjórnenda yrðu auglýstar líkt og gert er í opinbera geiranum og breyta þurfi hugarfari þeirra sem stýra ráðningum. Þá þarf að bæta fæðingarorlofskerfið, svo konur standi körlum jafnfætis á vinnumarkaði, vegna þess að þær þurfa að hverfa lengur tímabundið af vinnumarkaði en karlar. Karlar þurfi að axla meiri fjölskylduábyrgð og taka meiri þátt í umönnun ungra barna og eins og einn þátttakandi komst að orði „*konur þurfa að treysta körlum til að vera heima hjá ungun börnum og þær þurfa að vera tilbúnar til að fjórna hluta af sínum tíma með börnum fyrir vinnuna*“.

Annað sem var nefnt var, var að fjárfestar eins og lífeyrissjóðir ættu að gera ríkari kröfur um aukið jafnrétti í stjórnunarstöðum, það væri hluti af samfélagslegri ábyrgð þeirra. Þeir eru stærstu fjárfestarnir í skráðum félögum á Íslandi og tilnefna fólk í stjórnir félaganna. Einn þátttakandinn sagði, „Það þarf inngrip og það þarf að byrja hjá stærstu eigendum, lífeyrissjóðunum. Þeir geta ekki verið lengur passífir, þeir þurfa að setja leikreglur.“

## 5. Umræða og lokaorð

Samkvæmt Alþjóðaeftirspurnarráðinu mun það taka rúmlega 100 ár til viðbótar að ná fullu jafnrétti. Þrátt fyrir að Ísland leiði listann þá hefur mikil umræða átt sér stað um stöðu kvenna í stjórnun og í æðstu stjórnendastöðum í íslenskum fyrirtækjum og svo virðist sem að langt sé í land, hvað fullt jafnrétti varðar. Í þjóðfélagsumræðunni hefur verið bent á að hluthafar og stjórnendur þurfi að bregðast við og eru þeir hvattir til að auka hlut kvenna, að auka eftirspurnina, sem rímar við skýringar Koch, D'Mello og Sackett (2015) að karlar eru frekar við stjórnvölinn og að karlar velji frekar karla, að eftirspurnin sé meiri eftir þeim.

Kynjakvótalög á stjórnir voru sett hér á landi árið 2010 og mikil breyting hefur orðið á fjölda kvenna sem gegna stjórnarsetu í kjölfar lagasetningarinnar. Margir bundu vonir við að lagasetningin myndi hafa svokölluð smitáhrif, að konum í framkvæmdastjórnun og forstjórastöðum myndi fjölga, en sú hefur ekki verið raunin. Engin kona gegnir forstjórastöðu í skráðu félagi á Íslandi og einungis 13% framkvæmdastjóra eða forstjóra í stórum fyrirtækjum á Íslandi eru konur. Sé litið til stjórnara skráðu félaganna þá eru það ekki einungis karlar sem eru við stjórnarborðið, þar sitja líka konur, að lágmarki tvær konur í hverri fimm manna stjórn. Í þremur fyrirtækjum af 18 eru konur stjórnarformenn og í fimm fyrirtækjum eru konur í meirihluta í stjórn. Á því tímabili frá því kynjakvótalögin voru sett fyrir stjórnir, árið 2010, hafa margir forstjórar verið ráðnir. Einungis

fjögur af 18 skráðum félögum eru með sama forstjóra og fyrir lagasetninguna og aðeins ein kona kom inn á þessu tímabili en hún hefur látið af störfum. Staðan á Íslandi er í andstöðu við það sem Cook og Glass (2015) settu fram um að kynjasamsetning stjórnar hafi áhrif á líkurnar á því að kona verði fyrir valinu sem forstjóri og árangur hennar í starfi; konur eiga meiri möguleika á starfi forstjóra eftir því sem konur í stjórninni eru fleiri.

Nú, árið 2019, er engin kona forstjóri í skráðu félagi og hefur ekki verið frá árinu 2016. Því er mikilvægt að skoða umsvifamestu fjárfestana á íslenska hlutabréfamarkaðnum, lífeyrissjóðina. Þar hafa karlmenn tögl og hagldir, af 18 framkvæmdastjórum eru 16 karlar. Þetta styður við kenningar Kanter (1977) um hugtakið *homosocial reproduction*, þegar menn í valdastöðum ráða eftirmyndir sínar til starfa. Hugtakið raungerist í viðskiptalífinu þegar karlar velja karla til starfa, hygla þeim og styðja til valda (Þorgerður Einarsdóttir & Gyða Margrét Pétursdóttir 2010).

Markmið greinarinnar er að skoða hvað veldur því að engin kona gegnir stöðu forstjóra í skráðu félagi á Íslandi og til hvaða ráðstafana er hægt að grípa til þess að auka hlutdeild þeirra í ædstu stjórnunarstöðum að mati kvenna sem eru í áhrifastöðum í íslensku samfélagi. Margir þátttakendur nefndu að breyta þyrfti vinnuskipulagi og vinnu-  
menningu og bæta þyrfti fæðingarorlofskerfið. Þá má langur vinnudagur ekki þykja sjálf-sagt mál meðal ædstu stjórnenda og þar spila margir aðilar inn í, s.s. hluthafar, stjórnir, stjórnvöld og verkálýðshreyfingin. Þá þurfa konur að fjárfesta meira í fyrirtækjum og konur sem eru í áhrifastöðum í íslensku viðskiptalífi þurfa að láta meira til sín taka og hafa áhrif á að konur séu ráðnar sem ædstu stjórnendur. Þær hafi margar hverjar vannýtt tækifæri til þess í gegnum stjórnarsetu sína.

Efla þarf konur og hvetja til þess að sækjast eftir ædstu stöðum í íslenskum fyrir-tækjum og karlmenn þurfa að taka meiri þátt og axla aukna ábyrgð í fjölskyldulífi. Það myndi gera konum kleift að vera í störfum sem krefjast mikillar fjarveru frá fjölskyldu. Þetta er í takti við niðurstöður rannsóknar Ólafar Júlíusdóttur, Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur og Þorgerðar Einarsdóttur (2018) sem sýndi að ójafna stöðu karla og kvenna í leiðtogastöðum á íslenskum vinnumarkaði megi rekja til vinnuskipulags og menningar vinnustaða annars vegar, og skiptingu fjölskylduábyrgðar hins vegar.

Þá var kannað til hvaða ráðstafana þurfi að grípa til að konur hljóti brautargengi sem ædstu stjórnendur í fyrirtækjum á Íslandi. Niðurstöðurnar má túlka sem ákall um aðgerðir. Rúmlega 60% svarenda segja að nauðsynlegt sé að setja á lög um kynjakvóta á stjórnendastöðum.

Önnur atriði sem nefnd voru eru að skylda ætti fyrirtæki til að auglýsa stjórnenda-stöður, líkt og gert er í opinbera geiranum og að ráðningaferlið yrði að vera faglegt og gagnsætt. Tienari, Merilainen, Holgersson og Bendl (2013) ræddu við fulltrúa ráðningar-fyrirtækja í Svíþjóð og Finnlandi sem telja erfitt að finna nógu margar konur sem upp-fylla þær kröfur sem fyrirtækin gera við ráðningar. Þetta er þvert á það sem þátttakendur í þessari rannsókn telja varðandi Ísland, því 96% svarenda telja nóg af hæfum konum hér á landi.

Þetta er í raun aðeins í andstöðu við það átak sem FKA og forsætisráðuneytið

hrundu af stað fyrir á árinu þar sem fjölga á konum í stjórnunarstöðum og framvarðasveit íslensks atvinnulífs í gegnum aukið framboð. Viðfangsefnið samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar er ekki að auka framboðið, heldur eftirspurnina. Hægt væri að byrja á stærstu fjárfestum á Íslandi, lífeyrissjóðunum, að þeir myndu í gegnum eignarhlut sinn í skráðum félögum beita sér markvisst fyrir því að konum fjölgi í æðstu stjórnunarstöðum. Slíkt mætti setja í eigendastefnu félaga, að hlutfall hvors kyns yrði ekki undir 40% í framkvæmdastjórnnum félaga. Sama gætu stærstu fyrirtæki landsins gert almennt.

Mörgum gætu þótt þetta óhugsandi tillögur en samkvæmt Financial Times (2015) hefur hinn breski banki Lloyds skuldbundið sig til þess að hlutfall kvenna í stjórnunarstöðum verði að lágmarki 40% af þeim 8000 stjórnendum í æðstu stöðum félagsins árið 2020. Þá hefur Royal Bank of Scotland gefið það út að þriðjungur af 600 stjórnendum þeirra verði konur árið 2020. Þá hafa mörg önnur fyrirtæki í Bretlandi gefið út svipaðar yfirlýsingar (Financial Times 2015). Af þessu má sjá að þetta er ekki óraunhæfur möguleiki.

Þátttakendur þessarar rannsóknar leggja ýmislegt til, en frekari rannsókna er þörf, t.a.m. á ráðningarferlum í stöður á einkamarkaði og hjá hinu opinbera. Bregðast þarf við núverandi ástandi, því þó að Íslendingar leiði ýmsa lista jafnréttis þá er langt í land. Karlar og konur þurfa að standa saman að þessari breytingu.

Nýnæmi rannsóknarinnar felst í því að í fyrsta sinn kemur fram í rannsókn sem þessari að stór hópur kvenna vill láta setja kynjakvótalög á framkvæmdastjórnir fyrirtækja á Íslandi. Ástæðan er sú að þær telja að smitáhrif kynjakvótans sem settur var á stjórnir félaga hafi ekki orðið og því þurfi að grípa inn í með þessum hætti. Hér er um að ræða konur sem nú þegar eru í stjórnunar- og leiðtogastöðum, konur sem sitja í stjórnnum félaga og konur sem eiga fyrirtæki á Íslandi. Breytinga er þörf, róttækra breytinga sem kalla meðal annars á kynjakvóta á framkvæmdastjórnir.

Takmarkanir rannsóknarinnar eru m.a. lágt svarhlutfall en fjöldi svara gefur þó ákveðnar vísbendingar um afstöðu þeirra kvenna sem eru í æðstu stjórnendastöðum hér á landi. Áhugavert væri í framhaldi þessarar rannsóknar að gera sambærilega rannsókn meðal íslenskra karla sem gegna æðstu stjórnunarstöðum í fyrirtækjum hér á landi og fá fram sjónarmið þeirra.

## Heimildir

- Adam, R.B. og Ferreira, D. (2009). „Women in the boardroom and their impact on governance and performance“, *Journal of Financial Economics* 94, 291-309.
- Adgerðarhópur um launajafnrétti (2014). *Vinnu- og áfangaskýrsla 2013. Launarrannsóknir og áttaksverkfæni um launajafnrétti á vinnumarkaði*. Reykjavík: Velferðarráðuneytið. Sótt af [https://www.stjornarradid.is/media/velferðarraduneyti-media/media/rit-og-skyrslur-2014/Adgerdahopur\\_vinnuskyrsla\\_LOKA300114.pdf](https://www.stjornarradid.is/media/velferðarraduneyti-media/media/rit-og-skyrslur-2014/Adgerdahopur_vinnuskyrsla_LOKA300114.pdf)
- Ahern, K.R. og Dittmar, A.K. (2012). „The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation“, *Quarterly Journal of Economics* 127(1), 137-197.
- Ásta Dís Óladóttir og Guðfinna Pétursdóttir (2018). „Sjávarútvegur, karllæg atvinnugrein „þeir hefðu ekki gúðerað einhverja stelpugálu – nema af því að ég var tengd““, *Tímarit um viðskipti og efnabagsmál* 15(2), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.24122/tve.a.2018.15.2.1>.
- Carli, L.L. og Eagly, A.H. (2016). „Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women

- leaders“, *Gender in Management: An International Journal* 31, 514-527.
- Carter, D.A., Simkins, B.J. og Simpson, W.G. (2003). „Corporate governance, board diversity, and firm value“, *The Financial Review* 38, 33-53.
- Carter, N.M. og Silva, C. (2010). *Pipeline's broken promise*. New York, NY: Catalyst.
- Connell, R.W. og Messerschmidt, J.W. (2005). „Hegemonic masculinity: Rethinking the concept“, *Gender & society* 19(6), 829-859.
- Cook, A. og Glass, C. (2015). „Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs“, *Social Science Research* 53, 137-147.
- De Anca, C.D. og Gabaldon, P. (2013). „Female directors and the media: stereotypes of board members“, *Gender in Management: An International Journal* 29(6), 334-351.
- Eagly, A.H. og Carli, L.L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Eagly, A.H. og Karau, S.J. (2002). „Role congruity theory of prejudice toward female leaders“, *Psychological Review* 109(3), 573.
- Erla Björk Gísladóttir (2011). „Ákveðnir karlar en frekar konur.“ *Kvenstjórnendur, staðalímyndir og samkeppni* (óbert meistararitgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík. Sótt af <http://hdl.handle.net/1946/8129>
- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2019). „Gender statistics database“. Sótt af <https://eige.europa.eu/>
- European Commission (2010). *More Women in Senior Positions. Key to Economic Stability and Growth*. Belgía: European Commission.
- Fawcett, R., og Pringle, J.K. (2000). „Women CEOs in New Zealand: where are you?“, *Women in Management Review* 15(5/6), 253-260.
- Financial Times (2015). „Are Gender quotas needed? Head to Head women in Business“, 14. júní. Sótt af <https://www.ft.com/content/d65795f2-0de6-11e5-9a65-00144feabdc0>
- Gabaldon, P., De Anca, C., Mateos de Cabo, R. og Gimeno, R. (2016). „Searching for women on boards: An analysis from the supply and demand perspective“, *Corporate Governance: An International Review* 24(3), 371-385.
- Gneezy, U., Niederle, M. og Rustichini, A. (2003). „Performance in competitive environments: Gender differences“, *The Quarterly Journal of Economics* 118(3), 1049-1074.
- Gregoric, A., Oxelheim, L., Randoy, T. og Thomsen, S. (2017). „Resistance to change in the corporate elite: Female directors' appointments onto Nordic boards“, *Journal of Business Ethics* 141, 267-287.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir (2013, nóvember). *Lög um kynjakkvóta í stjórnun fyrirtækja – viðborf og væntingar stjórnarmanna*. Erindi á Jafnréttisþingi, 1. nóvember 2013, Hilton Reykjavík Nordica.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir (2012). „Kynjakkvótar og mögulegar hindranir á leið kvenna til ædstu stjórnunar“, *Íslenska Þjóðfélagið* 3, 57- 76.
- Hagstofa Íslands (2019). „Konur og karlar á Íslandi 2019“. Sótt af <http://hagstofan.s3.amazonaws.com/media/public/2019/f691d1ec-d651-4380-a68d-df7893e83e42.pdf>
- Holgersson, C. (2013). „Recruiting managing directors: Doing homosociality“, *Gender, Work & Organization* 20(4), 454-466.
- Holgersson, C. og Tienari, J. (2015). „‘This is just the way it is’: executive search and gendered careers“, í A.M. Broadbridge og S.L. Fielden (ritstj.), *Handbook of Gendered Careers in Management: Getting In, Getting On, Getting Out*, 123-139. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Ibarra, H., Carter, N.M. og Silva, C. (2010). „Why men still get more promotions than women“, *Harvard Business Review* 88(9), 80-85.
- Iðnaðar- og viðskiptaráðuneytið (2005). *Eignarhald kvenna í atvinnurekstri og landbúnaði*. Sótt af [https://www.byggdastofnun.is/static/files/Skyrslur/eignarhald\\_kvenna.pdf](https://www.byggdastofnun.is/static/files/Skyrslur/eignarhald_kvenna.pdf)
- Íris Einarsdóttir (2017). *Eru konur ólíklegri en karlar til þess að sækjast eftir stjórnunarstöðum í íslensku atvinnulífi? Viðborf stjórnenda hjá ráðningaskrifstofum á Íslandi* (óútféfn bakkalár ritgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

- Katz, D. (1972). „Some final considerations about experimentation in social psychology“, í C.G. McClelland (ritstj.), *Experimental Social Psychology*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Kleinjans, K.J. (2009). „Do gender differences in preferences for competition matter for occupational expectations?“, *Journal of Economic Psychology* 30, 701-710.
- Koch, A.J., D’Mello, S.D. og Sackett, P.R. (2015). „A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making“, *Journal of Applied Psychology* 100(1), 128-161.
- Koenig, A.M., Eagly, A.H., Mitchell, A.A. og Ristikari, T. (2011). „Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms“, *Psychological Bulletin* 137(4), 616.
- Kothari, H.C. og Patra, S. (2016). „Interrelationship between self-efficacy, gender and the entrepreneurial career choice“, *Journal of Entrepreneurship and Management* 5(2), 27-33.
- Kvennasögusafn Íslands (2019). Ártöl og áfangar. Sótt af <https://kvennasogusafn.is/index.php?page=artoeol-og-afangar>
- Laufey Axelsdóttir og Halrynjo, S. (2018). „Gender Balance in Executive Management: Top-Managers’ Understanding of Barriers and Solutions from the Demand–Supply Perspective“, *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society* 25(2), 287-314.
- Lög um einkahlutafélag nr.138/1994, með síðari breytingum.
- Lög um hlutafélag nr. 2/1995, með síðari breytingum nr. 13/2010.
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 96/2000.
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008, með síðari breytingum.
- Mumby, D.K. (1998). „Organizing men: Power, discourse, and the social construction of masculinity (s) in the workplace“, *Communication Theory* 8(2), 164-183.
- Niederle, M. og Yestrumskas, A.H. (2008). *Gender differences in seeking challenges: The role of institutions* (Working paper no. 13922). National Bureau of Economic Research.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5.útg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- OECD (2019). „Employment rate 2018“. Sótt af <https://data.oecd.org/emp/employment-rate.htm#indicator-chart>
- Ólöf Júlíusdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Þorgerður Einarsdóttir (2018). „Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: the case of Iceland“, *Gender in Management: An International Journal* 33(8), 602-622.
- Paustian-Underdahl, S.C., Walker, L.S. og Woehr, D.J. (2014). „Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators“, *Journal of Applied Psychology* 99(6), 1129-1145.
- Pechersky, A. (2016). „Diversity in board of directors: Review of diversity as a factor to enhance board performance“, *Studia Commercialia Bratislavensia* 9(33), 88-101.
- Saba, J. (2018). „Breakingviews - California boardroom gender quota is useful nudge“, *Reuters*, 1. október. Sótt af <https://www.reuters.com/article/us-california-board-breakingviews/breakingviews-california-boardroom-gender-quota-is-useful-nudge-idUSKCN1MB3PE>
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Snjólfur Ólafsson, Erla S. Kristjánsdóttir, Lára Jóhannsdóttir og Þóra H. Christiansen (2019). „Þættir sem hafa áhrif á stöðu kynjanna í íslensku atvinnulífi: Heildarmynd sýnd með áhrifariti“, *Tímarit um viðskipti og efnabagsmál* 16(1), 71-88.
- Stjórnarráð Íslands (2019). „Forsætisráðherra undirritar samning við Félag kvenna í atvinnulífinu um Jafnréttisvögin“, 29. mars. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stokfrett/2019/03/29/Forsætisradherra-undirritar-samning-vid-Felag-kvenna-i-atvinnulifinu-um-Jafnvaegisvogina/?fbclid=IwAR3MG03K8ZCW6NQRpG1hWVRaW9g9sVv1MqkCauHJTxAc-F-EhBAsmNmzx6U>
- Stjórnarskrá Lýðveldisins Íslands nr. 33/1944. Sótt af <https://www.althingi.is/lagas/nuna/1944033.html>

- Sungchan, K. og Soyoung, P. (2015). „Diversity Management and Fairness in Public Organizations“, *Public Organization Review* 17(2), 179-193.
- Teigen, M. (2012). „Gender quotas on corporate boards: On the diffusion of a distinct national policy reform“. í F. Engelstad (ritstj.), *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives*, 115-146. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Teigen, M. og Reisel, L. (2017). Kjönnbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, of-  
fentlig sektor og organisasjonsliv. Sótt af [https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2473133/Rapport\\_11-17\\_web.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/2473133/Rapport_11-17_web.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Terjesen, S., Aguilera, V.R og Lorenz, R. (2015). „Legislating a Woman’s Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors“, *Journal of Business Ethics* 128(2), 233-51.
- 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.
- Viðskiptablaðið (2010). „Vilja 40/60 hlutföll innan áratugar“, 10. maí. Sótt af <http://www.vb.is/frettir/vilja-4060-hlutfoll-innan-aratugar/146967/?q=of>
- World Economic Forum (2018). *The Global Gender Gap Report 2018*. Sótt af [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)
- Þorgerður J. Einaradóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir (2010). „Greining á skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis frá kynjafræðilegu sjónarhorni“, í *Skýrslu þingmannanefndar til að fjalla um skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis*, 209-267. Sótt af <https://www.althingi.is/altext/138/s/pdf/1501.pdf>
- Þorgerður J. Einaradóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Valdimarsdóttir (2019). „Structural Hindrances or Less Driven Women? Managers’ Views on Corporate Quotas“, *Politics & Gender*, 1-29.

