

Ísland gæti orðið fyrsta landið til að setja lög um kynjakvóta á framkvæmdastjórnir fyrirtækja

Ásta Dís Óladóttir, Þóra H. Christiansen, Haukur Freyr Gylfason,
Haukur C. Benediktsson, Hrefna Guðmundsdóttir og Freyja V.
Þórarinsdóttir

Ágrip

Harðar aðgerðir stjórnvalda á borð við kynjakvóta hafa löngum verið umdeildar. Stjórnendum þykir almennt að viðskiptalífið eigi sjálft að sjá til þess að kynjahlutföll í stjórnnum og æðstu stjórnendastöðum séu eins og best verður á kosið, stjórnvöld eigi ekki að gripa inn í. Þrátt fyrir það voru kynjakvótalög á stjórnir félaga með 50 starfsmenn eða fleiri, að fullu innleidd hér á landi árið 2013 og var þeim ætlað að jafna hlut kvenna og karla í stjórnnum íslenskra fyrirtækja. Mörg bundu vonir við að löggin myndu hafa smitáhrif á æðstu stjórnendastöður, enda er í 9.gr laganna að „gætt skal að kynjahlutföllum við ráðningu framkvæmdastjóra og skulu hlutafélagaskrá gefnar upplýsingar í tilkynningum til skrárinnar um hlutföll kynjanna meðal framkvæmdastjóra.“ Svo virðist þó ekki vera nema að takmörkuðu leyti. Á heimsvísu hafa harðar aðgerðir á borð við kynjakvóta á stjórnir félaga skilað mun betri árangri til að jafna kynjahlutföll í stjórnnum en mýkri aðgerðir og viðurlög við því að fara ekki eftir lögnum þar sem það á við skila betri árangri en þar sem engin viðurlög eru, líkt og hér á landi. Fyrri rannsóknir hafa bent á að kynjakvótar á framkvæmdastjórnir félaga gætu verið ein leið til þess að draga úr því kynjabili sem ríkir þegar kemur að stjórnendastöðum hér á landi. Því er markmið þessarar rannsóknar að skoða viðhorf stjórnarfólks í skráðum félögum til kynjakvóta á framkvæmdastjórnir félaga hér á landi. Rætt var við stjórnarfólk allra skráðra félaga í Kauphöll Íslands, 22 konur og 22 karla.

Helstu niðurstöður eru að karlar eru almennt mótfallnari kynjakvótum en konur en bæði karlar og konur í stjórnnum félaga telja að stjórnvöld eigi ekki að skipta sér af stöðu kynja í stjórnunarstöðum. Hins vegar er stór hluti kvennanna tilbúinn til að láta á það reyna að lögfesta tímabundinn kynjakvóta á framkvæmdastjórnir því að þær telja að of hægt gangi að ná kynjajafnvægi í stjórnunarstöðum.

Framlag rannsóknarinnar felst í því að hér er verið að skoða möguleika Íslands á að verða fyrsta landið í heiminum til að setja lög um kynjakvóta á framkvæmdastjórnir fyrirtækja. Þetta myndi skapa fordæmi á alþjóðavísu um beitingu lagasetningar til að auka hlut kvenna í æðstu stjórnunarstöðum. Þessi rannsókn er einstök að því leyti að hún rannsakar viðhorf stjórnarfólks til slíkrar lagasetningar og metur hvort tímabundnir kynjakvótar gætu verið áhrifarík leið til að jafna kynjahlutföll á framkvæmdastjórnarstigi.

Lykilorð: Efnahagsleg þátttaka og ákvarðanataka, framkvæmdastjórnir, kynjakvótar, jöfn tækifæri, stjórnarfólk, stjórnvöld

1 Inngangur

Ekkert land í heiminum veitir konum sömu tækifæri og körlum í atvinnulífinu, samkvæmt nýrri skýrslu Alþjóðabankans. Kynjabilið er þar að auki mun meira en áður var talið. Úrtakið nær til 190 landa og telur Alþjóðabankinn mikilvægt að ráðast í aðgerðir til að brúa bilið, því slíkt gæti aukið verga landsframleiðslu á heimsvísu um allt að 20% (The World Bank, 2024).

Úttekt Alþjóðæfnaðagsráðsins árið 2024 sýnir að ekkert land í heiminum hefur náð að útrýma kynjabili í samfélögum sínum. Efstu löndin, Ísland, Finnland, Noregur, Nýja Sjáland, Svíþjóð, Níkaragva, Þýskaland, Namibía og Írland, hafa náð að brúa yfir 80% af kynjabilinu og Ísland trónir á toppnum, 15. árið í röð og hefur lokað 93,5% af kynjabilinu í samfélaginu.

Þrátt fyrir það er margt óunnið á Íslandi til þess að jafna tækifæri kynjanna og loka kynjabilinu sem ríkir í efnahagslegri þátttöku kvenna, sér í lagi þegar kemur að stjórnunarstörfum. Þá hefur orðið bakslag frá árinu 2021 þegar kemur að jafnrétti í launum og hlutfalli kvenna í æðstu stjórnunarstöðum hjá hinu opinbera og er Ísland nú á svipuðum stað og það var árið 2017. Þegar kemur að æðstu stjórnunarstörfum í atvinnulífinu er Ísland í 44. sæti listans samkvæmt Alþjóðæfnaðagsráðinu (WEF, 2024).

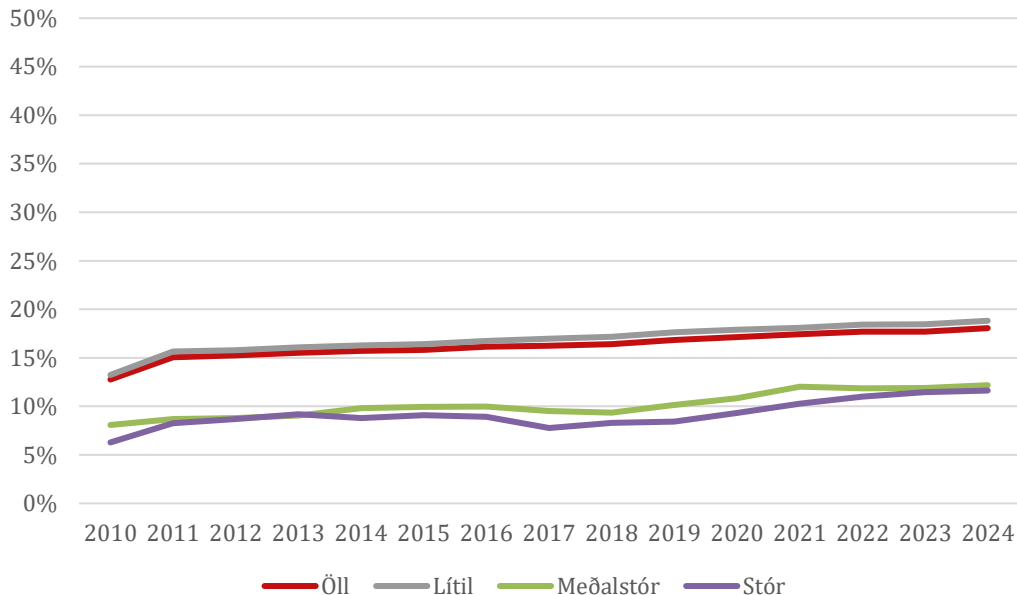
Ísland hefur þó stigið ýmis skref til þess að ýta undir jöfn tækifæri kynjanna. Kynjakvótalög voru að fullu innleidd hér á landi á stjórnir félaga með 50 eða fleiri starfsmenn árið 2013 og var þeim ætlað að hafa smitáhrif á framkvæmdastjórnastöður. Með auknum fjölda kvenna í stjórnnum félaga, myndi konum í stöðu forstjóra/framkvæmdastjóra fjölga. Stuttu eftir innleiðingu kynjakvótans hér á landi fjölgaði konum, en nær eingöngu í þeim fyrirtækjum sem löggin giltu um (Einarsdóttir o.fl., 2020; Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2024 a og b).

Samkvæmt mælaborði Jafnvægisvogarinnar (2024) er hlutfall kvenna meðal stjórnarmanna 25%. Hæsta hlutfallið er meðal stórra félaga sem gera má ráð fyrir að kynjakvótalögin nái yfir eða 28% en 23% hjá meðalstórum félögum. Hæst er hlutfallið í smásölu (38%) og þjónustu (34%) en lægst hjá félögum í bygginga- og mannvirkjagerð (13%). Sé litið til stöðu kynjanna þegar kemur að framkvæmdastjórnarstöðum (næsta stjórnunarlag fyrir neðan forstjóra) má sjá að konur eru 21% framkvæmdastjóra hér á landi. Hlutfallið er hæst meðal lítilla fyrirtækja (22%) en 16% hjá bæði meðal stórum og stórum félögum. Sama er upp á teningnum ef litið er á atvinnugreinar, konur eru 42% framkvæmdastjóra í félögum í smásölu en 8% í bygginga- og mannvirkjagerð (Mælaborð Jafnvægisvogarinnar 2024).

Sé eingöngu litið til skráðra félaga á markaði sem í október 2024 eru 28 talsins, er hlutfall kvenna í stjórnnum 43,4%. Hlutfall kvenkyns stjórnarformanna er 10,7% þar sem þrjár konur gegna formennsku í skráðum félögum. Af forstjórunum 28 eru nú fjórar konur og hlutfall kvenna hefur lækkað það sem af er ári, úr 15,4% í 14,3%. Hlutfall kvenna í framkvæmdastjórnarstöðum hefur einnig lækkað á árinu, úr 31,7% í 30,8% (GemmaQ, 19. október 2024).

Af félögnum 28 eru fimm félög sem hafa enga konu í framkvæmdastjórn og þar af leiðandi ansi einsleita yfirstjórn, með karlkyns stjórnarformann, karlkyns forstjóra og alla framkvæmdastjórnina skipaða körlum. Félögin fimm uppfylla þó lágmarksskilyrði kynjakvótalaganna, með konur sem 40% stjórnarmanna.

Mynd 1. Þróun hlutfalls kvenna í framkvæmdastjórn fyrirtækja, stærðarsamanburður.

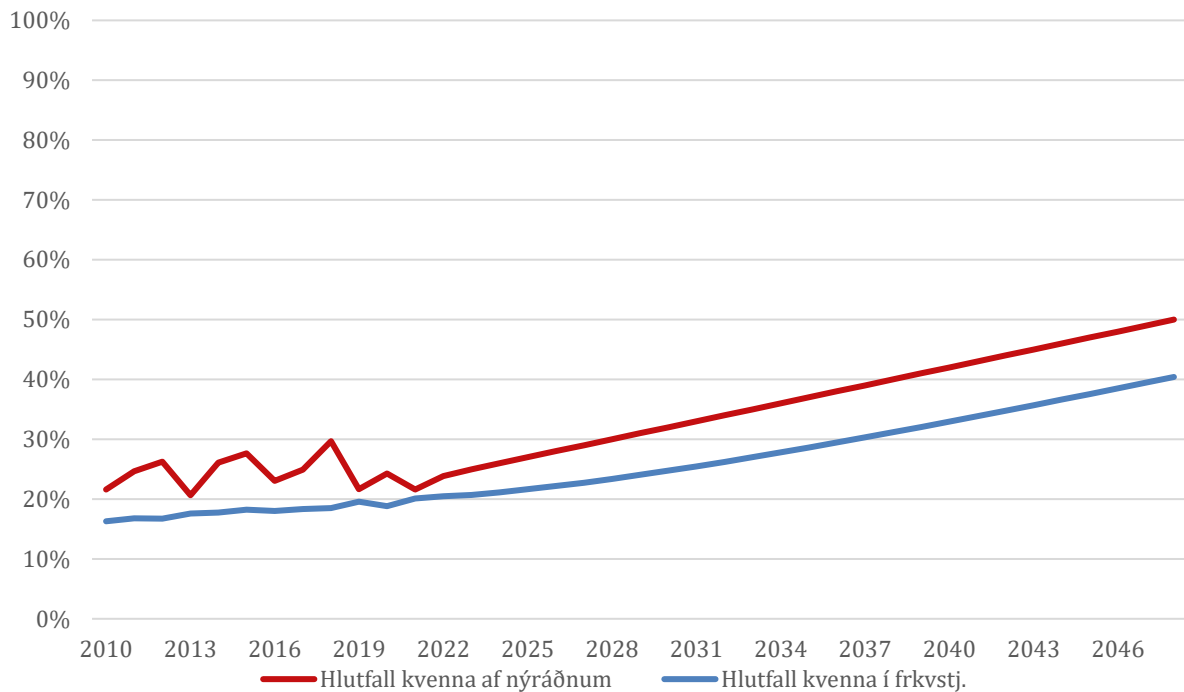


Heimild: Creditinfo, 2024

Líkt og mynd 1 ber með sér er hlutfall kvenna sem æðstu stjórnenda langt undir því markmiði sem forsætisráðuneytið og Félag kvenna í atvinnulífinu settu árið 2019, er gerður var samningur um stuðning stjórnvalda við Jafnvægisvogina. Tilgangur verkefnisins er að stuðla að jafnari hlut kvenna og karla í efsta lagi stjórnunar fyrirtækja í íslensku viðskiptalífi, með það að markmiði að árið 2027 verði hlutfallið á milli kynja 40/60 í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja (Heimsmarkmiðin, 2024).

Þetta þótti mjög metnaðarfullt markmið á sínum tíma, en ekki óraunhæft. Samkvæmt spálíkani sem Ásta Dís Óladóttir formaður Jafnvægisvogarráðs kynnti á Jafnvægisvoginni 2023, mun markmiðið ekki nást að óbreyttu. Rökin eru þau að þó enn séu þrjú ár til stefnu þá verður þetta kynjabil ekki brúað þegar 75% allra nýráðninga í æðstu stöður eru karlar. Sé haldið er áfram á sömu braut, að um 10% fyrirtækja skipti um framkvæmdastjóra á ári hverju og konur eru 25% af þeim nýráðningum sem eiga sér stað, og fjölgar um 1 prósentustig á ári, þá er það í fyrsta lagi árið 2048 sem markmiðinu gæti verið náð (Ásta Dís Óladóttir, 2023).

Mynd 2 sýnir spá um þróun hlutfalls kvenna af nýráðningum í æðstu stöður og í framkvæmdastjórn miðað við þróunina undanfarin ár.

Mynd 2. Þróun hlutfalls kvenna út frá nýráðningum – spá miðað við óbreytt ástand.

Heimild: Ásta Dís Óladóttir, 2023.

Katrín Jakobsdóttir forsætisráðherra sagði á ráðstefnunni Viðskipti og vísindi, þann 14. mars 2024 að jafnrétti væri ákvörðun og að hún væri ekki til í að halda áfram á sömu braut, hún væri til í samtal um leiðir.

Kynjakvótar á stjórnir félaga hafa skilað þeim árangri að konum hefur fjölgað umtalsvert í stjórnunum. Skortur á smitáhrifum hefur leitt til þess að konur kalla eftir samskonar lagasetningu á framkvæmdastjórnarstöðum. Sú leið hefur ekki verið rannsökuð áður og því er það markmið þessarar rannsóknar að skoða hvort raunhæft sé að innleiða samsvarandi lög um kynjakvóta á framkvæmdastjórnarstöðum í fyrirtækjum hér á landi. Viðtöl voru tekin við stjórnarfolk í öllum skráðum félögum hér á landi og þau spurð m.a. út í það hvort þau teldu að hægt væri að jafna stöðu kynjanna með kynjakvótum og viðhorf þeirra til slíkra kvóta.

2 Lög um kynjakvóta á stjórnir

Stjórnvöld geta beitt ýmsum stjórnartækjum til þess að ná ákveðnum markmiðum, sem ætlað er að leysa opinberan vanda og eru notuð á ákveðna og afmarkaða þætti. Dæmi um slík stjórnartæki eru lög, opinberir styrkir, reglugerðir, samningar og skattar (Salamon, 2002). Stjórnartækin er hægt að meta út frá ýmsum þáttum, svo sem skilvirkni, markvirkni þeirra þ.e. að hve miklu leyti aðgerðin muni ná tilætluðum markmiðum, jafnræði, sem felur í sér hvort þau eru sanngjörn og hversu vel þau beina gæðum til þeirra sem á þurfa að halda. Þá skiptir

máli að hægt sé að stýra stjórnstækjunum og að þau séu lögmæt og best er ef þau njóta þverpólíttíks stuðnings til að ná settu marki. Út frá sjónarhóli almennings þá skiptir máli hvaða áhrif stjórnstækin koma til með að hafa (Salamon, 2002). Til að ná markmiðum hins opinbera í jafnréttismálum geta stjórnvöld stuðst við stjórnstæki á borð við kynjakvótalög. Kynjakvótar hafa verið notaðir á opinberum markaði og í stjórnmalum til þess að jafna hlut kynjanna, en eru afar umdeildir á einkamarkaði (Dahlerup, 2006).

Teigen (2002) bendir á að rökin fyrir kynjakvótum í viðskiptalífínu byggji á tvennu, annars vegar réttlæti og hins vegar arðsemi og nytjum. Réttlætið snýr að því að það sé sanngjarnt og réttlátt að kynin hafi jöfn tækifæri til þess að gegna stjórnarstöðum og sitja við ákvarðanatökuborðið innan fyrirtækja. Arðsemis eða nytjarökin snúa hins vegar að því að ef að kraftar helmings mannkyns eru ekki nýttir þá verði samfélagslegt tap, því sé rétt að innleiða kynjakvóta.

2.1 Markmið, upphaf og áhrif

Fjölmeörg lönd hafa stuðst við kynjakvóta á stjórnir félaga sem stjórnstæki til þess að jafna hlut kynjanna. Noregur var fyrsta landið á heimsvísu árið 2003 til að innleiða lög um 40% kynjakvóta sem voru að fullu innleidd árið 2008 (Biswas o.fl., 2023; Teigen, 2022; Terjesen o.fl., 2015). Innleiðing þeirra leiddi til mikilla breytinga á hlutfalli kvenna í stjórnnum fyrirtækja sem fór úr 6% árið 2002 í 40% árið 2009 (Teigen, 2015). Samkvæmt Hagstofu Noregs (SSB) er hlutfall kvenna í stjórnnum norskra hlutafélaga árið 2024, 43,9%. Hlutfall kvenna í stóli forstjóra/framkvæmdastjóra norskra hlutafélaga er hins vegar 10,8% (Statistics Norway, 2024).

Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir (2015), bentu á að áhyggjur sem vöknudu eftir að kynjakvótalögin voru sett í Noregi um að þær konur sem tækju sæti í stjórnnum félaga yrðu ekki nógu hæfar, voru ekki á rökum reistar, þvert á móti var bent á að þær konur sem komu inn síðar væru hæfari en þær sem fyrir voru. Samkvæmt Bertrand o.fl. (2019) gerðist það hins vegar að mörg norsk félög breyttu félagaformi sínu úr hlutafélögum í einkahlutafélög, til þess að komast hjá kynjakvótalögum þar sem þau áttu eingöngu við um hlutafélög. Á árunum 2003-2008 fækkaði hlutafélögum í Noregi úr 563 í 179 (Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir, 2015).

Í kjölfar fjármálakreppunnar 2008, var vakin athygli á lítilli kynjafjölbreytni í leiðtogastöðum í atvinnulífínu og átti það einnig við hér á landi (Axelsdóttir og Einarsdóttir, 2017; Chandler, 2016). Árið 2009 lagði Steinunn Valdís Óskarsdóttir þingmaður fram frumvarp um að jafna kynjahlutföll í áhrifa og stjórnunarstöðum fjármálafyrirtækja (Þingskjal nr. 111/2009). Frumvarpið var ekki samþykkt en áberandi fjölmiðlaumræða um kyn og arðsemi fylgdi í kjölfar þess (Axelsdóttir og Einarsdóttir, 2017). Á síðari hluta ársins 2009 lagði þáverandi efnahags- og viðskiptaráðherra, Gylfi Magnússon fram frumvarp til laga um breytingar á lögum um hlutafélög nr. 2/1995 og lögum um einkahlutafélög nr. 138/1994 (Þingskjal nr.71/2009-2010), þar sem kom fram að „markmið frumvarpsins er að stuðla að jafnari hlutföllum kvenna og karla í áhrifastöðum í hlutafélögum og einkahlutafélögum með auknu gagnsæi og greiðari aðgangi að upplýsingum.“ Frumvarpið var lagt fram nokkrum sinnum og tók breytingum í meðförum þingsins, en árið 2010 var frumvarpið samþykkt, um kynjahlutföll stjórnarmeðlima einkahlutafélaga og hlutafélaga. Þar var kveðið á um að ef starfsmenn þeirra væru 50 eða fleiri og stjórnarmenn væru þrír eða fleiri skyldi hlutfall hvors kyns ekki vera undir 40% (Lög nr. 13/ 2010). Stuttu seinna samþykkti Alþingi svipuð lög varðandi lífeyrissjóði (Lög nr. 156/ 2011). Þann 1. september árið 2013 tóku bæði lögin gildi (Jafnréttisstofa, e.d.).

Á svipuðum tíma, árið 2010, var hlutafélagalögunum breytt og við 1. mgr. 65 gr. laganna bættist nýr málslíður: *Gætt skal að kynjahlutföllum við ráðningu framkvæmdastjóra og skulu hlutafélagaskrá gefnar upplýsingar í tilkynningum til skrárinnar um hlutföll kynjanna meðal framkvæmdastjóra.* Hið sama á við lög nr. 138/1994 um einkahlutafélög.

Hægar framfarir í átt að jöfnu kynjahlutfalli í stjórnnum fyrirtækja á heimsvísu hafa valdið auknum þrýstingi á að ríki beiti sér fyrir innleiðingu róttækari aðferða. Í Evrópu og Bandaríkjunum hefur krafan orðið háværari um ríkisafskipti, sem leið til að auka hlut kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Tvær leiðir ríkisafskipta eru ráðandi þegar horft er til þess að leiðrétta hlut kvenna í stjórnnum.

Fyrri leiðin flokkast undir „mjúka aðgerð“ og byggir hún á „fylgið eða skýrið“ nálgun. Markmiðið er að ýta undir að kynin fái jöfn tækifæri og ef slíkt er ekki raunin þá þurfa fyrirtæki að skýra hvers vegna svo sé ekki. Sem dæmi um lönd sem hafa innleitt „mjúkar aðgerðir“ til að auka hlut kvenna í stjórnnum fyrirtækja eru Kanada, Bretland og Ástralía (Chambers, 2023). Sú síðari er „hörð aðgerð“ en hún felst í því að kynjakvótum er komið á með lagasetningu, með það að markmiði að ná fram kynjajöfnuði (Chambers, 2023) og eru viðurlög við því að fylgja þeim ekki (Terjesen o.fl., 2015). Töluverður breytileiki er í lagasetningu milli landa (Mensi-Klarbach og Seierstad, 2020; Terjesen o.fl., 2015), til að mynda hvað varðar tímalengd, hlutfallsprósentu, tegund félaga og viðurlög (Biswas o.fl., 2023; Terjesen o.fl., 2015).

Eftir setningu kynjakvótalaga í Noregi varð kynjahlutfallið í stjórnnum jafnara (Storvik og Teigen, 2010). Þrátt fyrir það má sjá á nýjustu tölum frá Hagstofu Noregs, að karlar eru enn meirihluti stjórnarmanna og stjórnenda (Statistics Norway, 2024). Teigen og Reisel (2017) sýndu fram á að lítil smitáhrif hefðu orðið og karlar enn meirihluti þeirra sem gegna forstjórastöðum í Noregi. Hið sama er upp á teningnum á Ítalíu en De Vita og Magliocco (2018) bentu á að þrátt fyrir þreföldun fjölda kvenna í stjórnnum þá hafði það lítil áhrif á stöðu þeirra sem forstjóra, þá gegna þær síður hlutverki stjórnarformanns eða sitja í mikilvægum nefndum, það er, þeim sem hafa mestu áhrifin og völdin (Dolgin, 2017).

Evrópuþingið (e. European Parliament) stóð fyrir rannsókn í aðildarríkjunum á aðgerðum og árangri í að loka kynjabilinu í æðstu stöðum. Niðurstaða rannsóknarinnar var að leggja til aðgerðir til að jafna hlut kynjanna í stjórnnum félaga og að konum fjölgi sem forstjórum. Þá er einnig bent á að karlar eru enn í yfirgnæfandi meirihluta stjórnar- og nefndarformanna í Evrópu (Kirsch, 2021). Rannsóknin sýndi auk þess fram á að kynjakvóti er áhrifaríkasta aðgerðin til þess að auka hlutfall kvenna í stjórnnum félaga. Lönd sem eru með lögbundinn kynjakvóta eru með hærra hlutfall kvenna í stjórnnum, samanborið við lönd sem ekki eru með kvóta (European Union, 2023; Bennouri o.fl., 2020) og kynjakvótar með viðurlögum virðast skilvirkari til þess að auka hlutfall kvenna í stjórnnum (Humbert o.fl., 2019; Kirsch, 2021). Þar að auki eru kvótar með ströngum viðurlögum skilvirkari en kvótar með hóflegum eða vægum viðurlögum (Humbert o.fl., 2019).

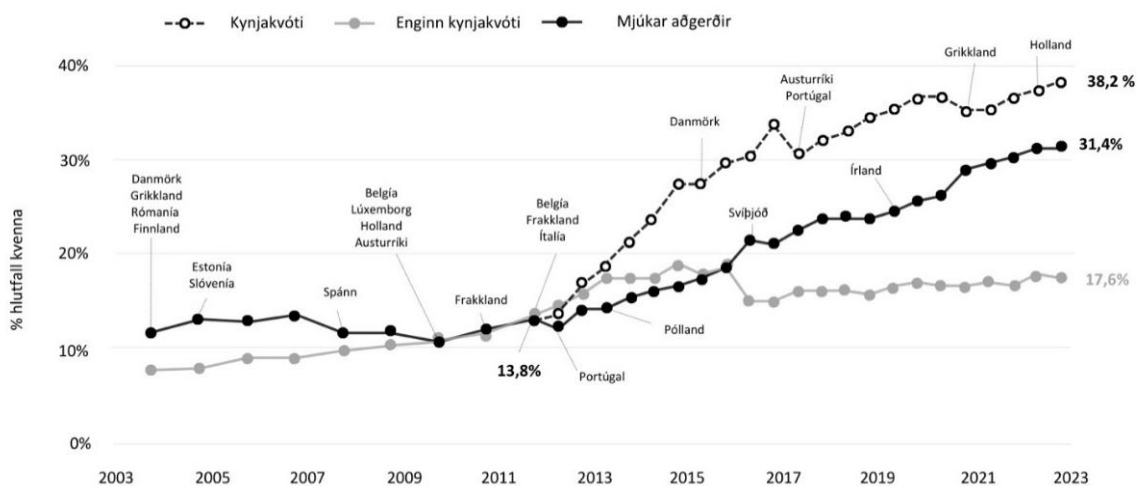
2.2 Ný lög Evrópusambandsins

Hlutfall kvenna í æðstu stjórnendastöðum fyrirtækja er enn lágt og hægt gengur að auka hlut kvenna í stjórnnum fyrirtækja og í leiðtogastöðum innan Evrópusambandsins. Kerfisbundnar hindranir (e. entry barriers) í stjórnir og leiðtogastöður, sem nefnt hefur verið „glerþak“ eru viðvarandi og munu ekki hverfa án frekari aðgerða (European Union, 2023). Samkvæmt upplýsingum EIGE (2023) frá árinu 2023, á meðal stærstu skráðra fyrirtækja Evrópusambandsins (EU28), er hlutfall kvenna 34,7% í stjórnnum félaga en 8,7% meðal stjórnarformanna.

Árið 2012 lagði framkvæmdastjórn Evrópusambandsins fram tillögu að löggjöf, með það að markmiði að auka kynjajafnvægið í æðstu stjórnendastöðum í stærstu skráðu fyrirtækjum Evrópusambandsins (European Union, 2023). Tíu árum seinna, var tilskipunin um að bæta kynjahlutfall meðal stjórnarmanna skráðra fyrirtækja samþykkt af Evrópuþinginu og ráðinu. Tilskipunin tók gildi þann 27. desember 2022 og verða aðildarríkin að innleiða ákvæði hennar í landslög innan tveggja ára (European Union, 2023).

Á mynd 3 má sjá áhrif og mikilvægi bindandi aðgerða til að sporna gegn lágu hlutfalli kvenna í stjórnum fyrirtækja. Myndin sýnir hlutfall kvenna í stjórnum stærstu skráðu fyrirtækja innan Evrópusambandsins. Hlutfall kvenna er hærra hjá aðildarríkjum með lögbundinn kvóta (38,2%), en hjá þeim sem fara „mjúka leið“ (31,4%). Þá er hlutfallið 17,6% hjá þeim sem ekkert hafa viðhafst (European Union, 2023).

Mynd 3. Hlutfall kvenna í stjórnum stærstu skráðu fyrirtækja ESB ríkja, eftir tegundum aðgerða á landsvísi (2003 – 2022).



Heimild: European Union, 2023.

3 Viðhorf til kynjakvóta á stjórnir

Árið 2011 gerðu Guðbjörg Linda Rafnsdóttir o.fl. rannsókn sem sýndi fram á að meirihluti Íslendinga taldi mikilvægt að jafna kynjahlutföll í æðstu stjórnendastöðum innan einkafyrirtækja og opinberra stofnana. Meiri stuðningur var á meðal stjórnenda en almennings og fleiri kvenkyns stjórnendur en karlkyns töldu mikilvægt að auka jafnrétti kynjanna á þessu sviði. Er horft var til stuðnings stjórnenda við kynjakvóta á stjórnir fyrirtækja, voru konur hlynntari kynjakvóta (69%), samanborið við karla (25%) (Rafnsdóttir o.fl., 2014).

Sambærilegar niðurstöður komu í ljós hjá Guðbjörgu Lindu Rafnsdóttur og Margréti Þorvaldsdóttur (2012). Þær skoðuðu viðhorf almennings og stjórnenda til kynjakvóta á stjórnir félaga. Niðurstöður úrtaks almennings sýndu fram á jákvæðari viðhorf kvenna en karla til lagasetningarinnar. Eldri einstaklingar, íbúar á landsbyggðinni, vinstri sinnaðir og þeir sem

voru með grunnskólapróf voru hlynntari kynjakvóta en aðrir. Stjórnendur voru neikvæðari gagnvart kynjakvóta en almenningur, en kvenkynsstjórnendur þó hlynntari en karlkynsstjórnendur. Þeir sem voru andsnúnir kynjakvóta töldu það geta skemmt fyrir konum, að þær væru frekar að fá stjórnarsæti vegna kyns en hæfileika. Fleiri karlar en konur töldu lagasetningu ekki vera bestu leiðina, heldur ætti konum að fjölga „af sjálfu sér“ og með tímanum, en þar var vísað til aukins fjölda kvenna í háskólum. Meirihluti stjórnendanna taldi þó mikilvægt að jafna kynjahlutfall í stjórnnum fyrirtækja. Eins og niðurstöður fyrrgreindra rannsókna, sýndi rannsókn Laufeyjar Axelsdóttur o.fl. á meðal 504 stjórnenda hérlendis, fram á minni stuðning hjá körlum en konum gagnvart kynjakvóta í stjórnnum (Axelsdóttir o.fl., 2023).

Í rannsókn Ástu Dísar Óladóttur o.fl., (2024a) á viðhorfi almennings til þess hvort konur og karlar hefðu jöfn tækifæri til stjórnunarstarfa og hvort almenningur væri hlynntur því að lög yrðu sett um kynjakvóta á framkvæmdastjórnarstöður hér á landi kom fram munur meðal kynja. Karlar voru frekar sammála því að tækifæri kynjanna til stjórnunarstarfa væru nú þegar jöfn. Konur voru því fremur ósammála en þær voru frekar sammála því en karlar að stjórnvöld ættu að setja kynjakvótalög á framkvæmdastjórnir fyrirtækja með fleiri en 50 starfsmenn. Konur voru frekar ósammála því en karlar að kynjakvótalög á framkvæmdastjórnir dragi úr líkum þess að hæfustu einstaklingarnir hljóti stöður í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja. Áhugavert er að sjá hvort munur sé á viðhorfi stjórnarfólks og almennings til kynjakvótalaga.

Þorgerður Einarsdóttir o.fl. (2020) rannsökuðu einnig viðhorf til kynjakvóta og hvort hann tengist því hvernig viðmælendur útskýra lágt hlutfall kvenna í leiðtogastöðum. Líkt og í fyrri rannsóknum voru konur hlynntari kynjakvóta en karlar, og hvernig kynin útskýrðu lágt hlutfall kvenna í leiðtogastöðum hafði sterka fylgni við afstöðu þeirra til kynjakvóta og þátttakendur voru hlynntari kynjakvóta í opinbera geiranum en einkageiranum. Karlar voru tvisvar sinnum líklegri en konur að telja að kynjakvóti væri ekki til bóta, því stjórnvöld ættu ekki að setja lög/reglur um fulltrúa hluthafa. Eldri einstaklingar voru líklegri til að styðja kynjakvóta en yngri og þeir sem störfuðu á einkamarkaði þar sem meirihluti stjórnarmanna eða stjórnenda voru karlkyns voru síður líklegir til þess að styðja kynjakvóta. Þá taldi meirihluti þátttakenda hæfni til starfa mikilvægari en kyn (Einarsdóttir o.fl., 2020). Áhrif kynjakvóta á stjórnarbrag hafa auk þess verið metin jákvæð (Auður Arna Arnadóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2022). Konur voru jákvæðari gagnvart kynjakvóta en karlar á þeim tíma þegar að lögin voru samþykkt, en eftir að þau tóku gildi jafnaðist kynjamunurinn. Stjórnarmenn töldu kynjakvóta leiða til betri stjórnarháttá en þó mátti sjá að fleiri stjórnarformenn en almennir stjórnarmenn aðhylltust þá skoðun.

Í Danmörku hefur andstaðan við beitingu kynjakvótalaga verið afgerandi og upplifa stjórnendur kynjakvóta sem ógn við verðleikasamfélagið (e. meritocracy) (Christensen og Muhr, 2019). Samkvæmt Teigen (2015) var meirihluti stjórnenda, eigenda fyrirtækja og fulltrúa samtaka atvinnurekenda á móti kynjakvóta í Noregi.

Talið var eftir setningu kynjakvótalaga í Noregi að skortur væri á hæfum konum til þess að gegna stjórnarsetu og að sömu konurnar sætu í stjórnnum margra fyrirtækja, „gullpilsin“ svonefndu (Adams og Kirchmaier, 2013). Mýtan hefur verið lífseig þó margar rannsóknir hafi sýnt að þær konur sem komu inn í stjórnirnar hafi haft jafnvel meiri hæfni og reynslu en þau sem fyrir voru (sjá t.d. Bertrand o.fl., 2019). Í grein sem birtist í *The Economist* (2014) var bent á að karlar sætu ekki síður í mörgum stjórnnum á sama tíma og var það nefnt „gullbuxurnar“ enda voru norskir karlkyns stjórnendur mun líklegri en kvenkyns kollegar þeirra til að sitja í fleiri en einni stjórn. Svipuð umræða hefur verið hér á landi en í erindi sínu á ráðstefnunni Viðskipti og vísindi sem fram fór þann 14. mars s.l. sýndi Gunnar

Gunnarsson, forstöðumaður fyrir ráðgjöf og greiningu hjá Creditinfo, að það væri lífseig myta að það væru sömu konurnar í öllum stjórnnum. Hann sýndi fram á að ekki væri kynjamunur þar á og að bæði kynin væru „endurnýtt“ nákvæmlega jafn mikið í stjórnnum stærri fyrirtækja (Gunnar Gunnarsson, 2024).

Með setningu kynjakvótalaga á sínum tíma var þess beinlínis vænst að smitáhrif yrðu á æðstu stjórnendastöður innan fyrirtækja. Laufey Axelsdóttir o.fl. bentu á að ef að fleiri konur tækju sæti í stjórnnum félaga þá myndu viðhorfin breytast og kynjahlutfall í stjórnendastöðum gæti orðið jafnara (Axelsdóttir o.fl., 2023). Gould o.fl. (2018) telja að aukinn kynjafjölbreytileiki í stjórnnum geti leitt til smitáhrifa í æðstu stjórnendastöður og hafi þar með áhrif á fjölbreytileika fyrirtækisins í heild. Þessi áhrif kalla þær „trickle down“ eða smitáhrif. Rannsóknir hafa sýnt fram á að smitáhrif hafa orðið frá stjórnnum yfir í stjórnendastöður í Bandaríkjunum (Bilimoria, 2006; Cook og Glass, 2015; Matsa og Miller, 2011; Skaggs o.fl., 2012), Ástralíu (Gould o.fl., 2018), Spáni (Delgado-Piña o.fl. 2020) og Kóreu (Kim og Kim, 2023).

Niðurstöður langtímarannsóknar Biswas o.fl. (2023), sem stóð yfir á árunum 1999-2019 og náði til 2.267 breskra fyrirtækja, leiddu í ljós að fjölbreytileiki stjórnar eykur hlutfall kvenna í stjórnendastöðum. Á hinn bóginn kom fram í rannsókn Chambers (2023) um áhrif kynjakvóta í Bretlandi að konum fjölgaði í stjórnnum eftir lagasetningu, en fáar tóku sæti stjórnarformanns, auk þess sem ráðningar kvenna í stöðu forstjóra héldust óbreyttar, þ.e. lögin höfðu engin smitáhrif. Svipaðar niðurstöður komu í ljós í rannsókn Casaca o.fl. (2022) á áhrifum kynjakvótalaga í Portúgal en þar fjölgaði konum umtalsvert í stjórnnum eftir setningu laganna, úr 21,3% í 52,6%, en ekki var hægt að greina smitáhrif á ráðningar í stöðu forstjóra. Rannsókn Bertrand o.fl. (2019) á áhrifum kvótasetningar í Noregi benda til að smitáhrifin séu takmörkuð, því ekki hafi komið fram merkjanleg áhrif á fjölgun kvenna í leiðtogastöðum í norsku atvinnulífi.

Ásta Dís Óladóttir o.fl. (2019) gerðu rannsókn meðal 186 áhrifakvenna í íslensku atvinnulífi og niðurstöður þeirrar rannsóknar bentu til þess að fjölgun kvenna í stjórnnum félaga hafi ekki haft nein smitáhrif á ráðningu kvenna í forstjórastöður skráðra félaga. Niðurstöðurnar sýndu hins vegar fram á að meirihluti þátttakenda eða tæp 60% voru hlynnt því að setja kynjakvóta á æðstu stjórnendastöður, það er forstjóra og framkvæmdastjórnir. Nýnæmi þeirrar rannsóknar fólst í því að í fyrsta sinn kom fram vilji kvenna sem gegna áhrifastöðum í samfélaginu til þess að setja kynjakvótalög á framkvæmdastjórnir fyrirtækja á Íslandi. Ástæðan var sú að þær töldu að smitáhrif kynjakvótans sem settur var á stjórnir félaga hafi ekki orðið og því þurfi að grípa inn í með þessum hætti ef markmiðið um jöfn tækifæri ætti að nást.

4 Aðferðir og niðurstöður

Kynjakvótalög á stjórnir félaga sem voru að fullu innleidd hér á landi árið 2013 hafa einungis skilað takmörkuðum árangri og stjórnir skráðra félaga sætt gagnrýni fyrir kynjaslagsíðu í ráðningum forstjóra (Þóra H. Christiansen o.fl., 2021). Því er markmið þessarar rannsóknar að skoða viðhorf stjórnarfélags til þess að stjórnvöld beiti stjórnþæki á borð við kynjakvóta í framkvæmdastjórnnum skráðra félaga og fyrirtækja með 50 eða fleiri starfsmenn, til þess að stuðla enn frekar að kynjajöfnuði í æðstu stjórnendastöðum.

Viðtöl við 22 konur úr stjórnnum þeirra 19 félaga er þá voru skráð á Nasdaq Ísland, voru tekin í júní og júlí, 2020, í gegnum Microsoft Teams. Konurnar höfðu flestar langa stjórnarreynslu, allt að 30 árum en að jafnaði fjögur og hálf ár, auk þess sem meirihluti þeirra hafði setið í endurskoðunar- og starfskjaranefndum félaganna. Viðmælendur voru á aldrinum 38 til 69 ára, allar með háskólamenntun og meirihlutinn með háskólagráðu í viðskiptafræði eða lögfræði.

Einnig voru tekin viðtöl við karla sem áttu sæti í stjórnnum allra þeirra 23 félaga sem skráð voru í febrúar 2023. Haft var samband við 22 karla, einn úr hverju félagi, sem allir þáðu boðið um að taka þátt í rannsókninni. Einn viðmælenda sat í stjórnnum tveggja skráðra félaga og því náðust viðtöl við fulltrúa fyrir öll félögin 23. Karlkyns viðmælendurnir höfðu flestir langa reynslu af stjórnarsetu, allt að 40 árum. Þeir voru á aldrinum 40-71 árs þegar viðtölin voru tekin og meirihluti þeirra með háskólagráðu á sviði viðskiptafræði, lögfræði eða verkfræði, en tveir stjórnarmenn höfðu ekki lokið háskólaprófi.

Allir viðmælendur í viðtölunum 44, fengu upplýsingar um rannsóknina, markmið, tilgang, fyrirkomulag, nafnleynd og persónuvernd og rituðu undir upplýst samþykki. Stuðst var við viðtalsramma með spurningum sem sneru að viðhorfi til kynjakvóta á framkvæmdastjórnir félaga. Viðtölin voru hljóðrituð, afrituð frá orði til orðs, geymd í læstum tölvum rannsakenda og eytt að úrvinnslu lokinni. Vísað er til allra viðmælendanna í niðurstöðunum með gervinöfnum.

Viðtölin voru greind samkvæmt aðferð grundaðrar kenningar (e. grounded theory) sem hentar vel þar sem viðfangsefnið er skoðað út frá sjónarhorni og upplifun viðmælenda (Esterberg, 2002; Merriam og Tisdell, 2016; Strauss og Corbin, 1998). Í byrjun var notast við opna kóðun, þar sem viðtölin voru lesin línu fyrir línu og atriði merkt viðeigandi kóðum. Öxulkóðun var beitt til að kanna opnu kóðana dýpra og draga fram hvort og þá hvernig kóðarnir sköruðust eða tengdust. Til viðbótar var markvissri kóðun beitt til að finna vísi að meginniðurstöðum og flokka í þemu sem útskýra upplifun og reynslu viðmælenda (Strauss og Corbin, 1998).

4.1 Viðtöl við konur og karla í stjórnnum skráðra félaga: Niðurstöður

Við greiningu viðtalanna komu fram fjögur meginþemu. Fyrstu þrjú þemun lýsa andstöðunni við inngrip og hvers vegna viðmælendur eru á móti kvótasetningu. Fjórða þemað lýsir viðhorfum og rökstuðningi viðmælenda sem telja kynjakvóta á framkvæmdastjórnir eiga rétt á sér.

4.1.1 Óþörf og óeðlileg afskipti

Andstaða við aðgerðir til að jafna kynjahlutföll birtist hjá mörgum viðmælendum. Hjá körlunum virtist afstaðan fyrst og fremst byggja á því að þeir upplifðu að ekki væri þörf á aðgerðum vegna þess að staða karla og kvenna sé nú þegar orðin nokkuð jöfn. Haraldur lýsti því svo:

Ég held að það sé ekki sama vandamálið og menn eru að reyna að búa til ... það kom þarna tímabil þar sem voru færri konur í Kauphöllinni. En svo núna eru þær bara nokkrar ... og bara ágætis jafnræði í því í dag ... framgangur karla verður orðinn áhyggjuefni eftir svona 20 ár.

Nokkrir lýstu svipaðri skoðun þegar litið er til framkvæmdastjórna félaga. Yngvi sagði, „ég veit að framkvæmdastjórnir, ég held að þær séu í langflestum tilfellum núna bara nokkuð jafnt mannaðar.“ Flestir hinna karlanna og allar konurnar virtust hins vegar hafa nokkuð skýra mynd af kynjahallanum sem lýst er hér að ofan, í gögnum Jafnvægisvogarinnar og GemmaQ.

En þó flestir karlkyns viðmælenda væru ágætlega meðvitaðir um kynjahallann, var samhljómur meðal þeirra um að stjórnvöld eigi ekki að hafa afskipti af fyrirtækjum á markaði og að treysta eigi viðskiptalífinu til að komast að bestu niðurstöðu. Eldri kynslóð viðmælenda virtist fremur á þeirri skoðun að góðir hlutir væru að gerast og gefa ætti viðskiptalífinu meiri tíma. Haraldur sagði „Ég er bara mótfallinn því að stjórnvöld skipti sér nokkuð af því. Það er hérna atmosphere í þjóðfélaginu sem sér um þetta, það er atmosphere í viðskiptalífinu sem sér um þetta.“ Orð hans rímuðu við upplifun Jóhönnu sem sagði „ég hef trú á að þetta sé að gerast, af því að þegar maður fer að skoða þetta þá var töluvert mikið af konum í þessu næsta lagi ... þetta eru kannski svona fjögur ár í mesta lagi.“ Karen hafði svipaða sýn og sagði:

Ég hef ekki orðið vör við annað en að það sé alveg mikill vilji til þess ... Óþolinmæðin er svolítið mikil ... Ég myndi halda á svona næstu þremur til fimm árum geturðu alveg búist við því að þetta fari að vera jafnara.

Þau sem eldri eru lýsa upplifun á að staðan nú sé svo miklu jafnari en hún var fyrir þremur til fjórum áratugum, að viðskiptalífið sé að leysa málið. Vert er þó að taka fram að orð stjórnarkvennanna féllu fyrir nær fjórum árum og staðan er ekki enn orðin jöfn.

Almennt voru viðmælendur sammála um að kynjakvótar væru mjög róttækt inngrip og að það væri of langt gengið að ætla að setja kvóta á framkvæmdastjórnir. Elías sagði að ef kvótar yrðu settir þá væri það „nokkuð langt gengið, því að framkvæmdastjórn í fyrirtæki er ekkert stabílt fyrirbæri.“ Frank sagði „ég hef ekki trú á svona þvinguðum aðgerðum“ og Ólafur tók í sama streng og sagði að þetta væri „mjög róttækt inngrip, bæði gagnvart fyrirtækjum og líka gagnvart einstaklingum.“

Þó voru sumir karlanna sammála því að eftir á að hyggja hafi verið rétt að setja kynjakvótalög á stjórnir fyrirtækja. Njáll sagði „Það var rétt að setja reglur um kynjakvóta í stjórnir en það má ekki ganga lengra. Það verður að treysta kerfinu og okkur sjálfum til þess að halda áfram með þróunina í rétta átt.“

4.1.2 Kynjakvóti stangast á við að velja hæfasta einstaklinginn

Margir karlanna óttuðust að kynjakvóti myndi grafa undan verðleikasamfélaginu og lýstu áhyggjum af því að kynjakvótar myndu leiða til þess að við stjórn félaga yrðu ekki hæfustu

einstaklingarnir. Ari sagði „ég er ekki hrifinn af því, ég vil horfa til þess að það séu gæði og styrkleikar einstaklinga sem ráða ferð, ekki einhver meðalmennska“ og átti þá við að inn kæmu einstaklingar sem væru ekki framúrskarandi líkt og hann telur nú vera, heldur einungis meðal góðir.

Fleirum var tíðrætt um að setning kvóta þýddi að ekki yrði hægt að ráða einstakling á grundvelli hæfni og ef að kvótar yrðu settir þá myndi það skaða félögin. Daníel sagði „ég held að það væri ekkert af hinu góða vegna þess að ég held að þá væri kona bara ráðin af því að hún er kona og það skaðar finnst mér heildina.“ Þá bentu aðrir á að ef kona er valin í stöðu vegna þess að hún er kona að þá njóti hún ekki trausts innan fyrirtækisins. Ævar sagði „hversu mikið traust fær kona sem framkvæmdastjóri í sínum hópi þegar það er vitað að ... menn halda að hún hafi verið ráðin bara til þess að lög yrðu ekki brotin?“ Þó Ævar leiðrétti orð sín, þá skín í gegn að hann trúir því að kynjakvótar útiloki hæfari karla til þess að hleypa að minna hæfum konum. Kom það viðhorf beint fram hjá sumum karlanna að margar konur hefðu fengið sæti við stjórnarborðið eingöngu vegna þess að þær væru konur, ekki vegna verðleika. Unnar sagði „... náttúrulega voru margar konur sem fengu framgang á þeim tíma út af kynjakvótum en ekki endilega út af þeirra reynslu og þekkingu.“

Þá bentu nokkrir viðmælendanna á að ekki mætti hafa afskipti af störfum forstjóra sem velur aðila í framkvæmdastjórn, að kynjakvótar myndu taka fram fyrir hendurnar á forstjóranum. María lýsti sínum áhyggjum af kvótasetningu: „Þetta er svolítið snúið út af því að þarna ertu að taka fram fyrir hendur á því hvernig forstjóri skipar sínu liði og svo framvegis.“ Njáll tók í sama streng, „það er ekki hægt að setja kynjakvóta á framkvæmdastjórn. Þú ert kominn það langt inn í rekstur fyrirtækjanna að það er of mikið. Forstjóri verður að fá að velja það fólk sem hann telur hæfast í þær stöður.“

Flestar kvennanna voru þó á því að ekki væri ástæða til að óttast áhrif kynjakvóta á verðleikasamfélagið. Freyja lýsti því hvernig hennar afstaða hafði breyst:

Ég var ekki hlynnt kynjakvóta í stjórnnum. Mér fannst einhvern veginn bara þú veist ... hæfasti á bara að vera valinn og svo þegar maður fattar heyrðu, það er ekkert verið að velja neinn hæfasta! Þannig að þetta er bara bull sko. Þannig að ég tók bara u-beygju.

Orð hennar bera með sér að hún hafi misst trúna á mýtuna um að viðskiptalífið velji alltaf þann hæfasta.

4.1.3 Kynjakvóti leysir ekki hinn raunverulega vanda

Vantrú á að kynjakvóti virki byggðist hjá mörgum viðmælenda á þeirra reynslu af því að slíkum fyrirmælum væri hlýtt einungis í orði en ekki á borði. Að hægt væri að setja einstaklinga inn í stjórn eða framkvæmdastjórn til að uppfylla kvóta, en viðkomandi væru ekki þátttakendur í hinni raunverulegu ákvarðanatöku. Þannig kom fram hjá nokkrum viðmælendum að ákvarðanir væru stundum teknar bak við tjöldin, ekki við stjórnarborðið, heldur utan fyrirtækisins. Dæmum var lýst þar sem hluti þeirra einstaklinga sem mynda framkvæmdastjórn hittast reglulega annars staðar til að ræða málin þar sem konurnar eru ekki með. Elías nefndi „... ef að þetta er formsatriði sem þú þarft að uppfylla ... þú getur haft svoleiðis framkvæmdastjórn en hún hefur enga merkingu því að það eru kannski bara einhverjir þrír sem að eru að taka hinar raunverulegu ákvarðanir...“ Lýsing Elíasar var ekki einsdæmi, því annar stjórnarmaður, Róbert, lýsti sinni reynslu:

Mér finnst þetta svona dálítil niðurlæging að það verði að vera svona kvóti ... það voru settir inn tveir frá starfsmönnum og síðan ... tvær konur og svo myndaðist bara svona karlklúbbur fyrir utan þetta. Mér fannst það ekki vera einhver raunstjórni í fyrirtækjunum. Þetta var bara svona. Leit alveg vel út að utan en innan fannst manni þetta ekki gott.

Þessar lýsingar voru í takt við upplifun stjórnarkvenna af því að vera útilokaðar frá ákvarðanatöku og sagði Karen til að mynda: „Það gengur ekki upp ... þú bara fækkar eða fjölgar í framkvæmdastjórn eins og þér hentar ... það er alveg hægt að komast fram hjá öllu ef þú ætlar þér það.“

Þá bentu viðmælendur á að það væri ekki nóg að uppfylla einhver skilyrði eða setja fögur fyrirheit í einhverjar skýrslur, hugarfarið þyrfti að breytast. Það væri erfitt að laga stöðuna sem ríkir á meðan að hugarfar þeirra sem eru við stjórnvölinn er óbreytt, líkt og Pétur sagði „maður bara lagar ekki eitthvað með því að setja einhvern kvóta einhversstaðar og birta einhverjar tölur í einhverri skýrslu og segja við viljum jafna stöðu í heiminum, en hugarfarið hefur ekkert breyst, það er alveg gjörsamlega glatað.“

4.1.4 Tímabundinn kynjakvóti á framkvæmdastjórnir er illnauðsynlegur

Hjá stjórnarkonum kom fram blendinn stuðningur við hugmyndina um kynjakvóta á framkvæmdastjórnir, en flestar voru tilbúnar í að taka umræðuna og margar álitu að þörf væri á slíku tímabundnu inngrípi ef raunverulegur árangur á að nást í að loka kynjabilinu. Þær studdu kynjakvótann, ekki af því að þeim þætti það æskileg leið, heldur vegna þess að þær sáu ekki fram á að kynjabilinu yrði lokað án kvótasetningar. Freyja orðaði það þannig að hún upplifi að „þetta sé illnauðsynlegt þegar maður er búinn að bíða hérna í svolítið mörg ár í viðbót og ekkert að gerast!“. Flestar þeirra vísuðu í umræðuna um kynjakvóta á stjórnir og að þær sjálfar hafi verið andvígar kynjakvótalögum en hafi snúist hugur eftir að hafa upplifað jákvæðar afleiðingar þeirra. Æsa lýsti því hvernig hún hafði skipt um skoðun eftir að átta sig á nauðsyn kynjakvótans, ekki út af persónulegri reynslu, heldur vegna þess að hún sá að aðrar konur höfðu ekki jöfn tækifæri á við karla:

Ég var sjúklega mikið á móti kynjakvótum í stjórn þangað til ég varð fertug, af því að ég var einhvern veginn bara, mér gengur vel, allt gengur vel, ef ég vinn jafn mikið og strákarirnir fæ ég sama framgang. Svo þegar ég var svona fertug þá allt í einu svona hei!?! Horfði í kringum mig, já það er augljóst, þú veist, þó mér gangi vel þá gengur ekki öllum vel. Þannig að ég svona svissaði bara einn, tveir og þrír.

Mjög margar kvennanna höfðu trú á að kynjakvóti geti haft jákvæð áhrif og vísa þar í reynslu sína af kynjakvótalögum á stjórnir. Þær upplifa að þau lög hafi bætt vinnubrögð og orðið til þess að veita hæfum konum framgang sem annars hefðu ekki fengið tækifæri. Íris komst svo að orði:

Mér finnst þessi lög hafa sannað gildi sitt bara rækilega og ótrúlega gott að þau voru sett og maður sér bara hvað hefur breyst ... Ég held að þessi hugmynd hljómi alveg jafn furðulega eins og hugmyndin um kynjakvóta á stjórnir hljómaði á sínum tíma, en af hverju ekki? Þú veist, það sem gerðist er að þegar þessi lög voru sett um stjórnirnar var að það var farið að leita að fólki af báðum

kynjum og það varð svona miklu skýrara að það varð að leita að fólki af báðum kynjum og þá var þetta orðið svona, já okkur vantar svona kandídat með svona reynslu og miðað við það sem er núna inni í stjórninni þá væri best að það væri kona. Ég meina, annars hefði það bara ekki verið gert því að þær auðvitað eru til líka, sko, með þessa hæfni og svo framvegis. Þannig að ég held að þetta væri bara allt í lagi, sé ekkert að því.

Einnig lýstu margar kvennanna að reynsla þeirra af þeim breytingum sem urðu í kjölfar kynjakvótalaga á stjórnir hafi orðið til þess að snúa viðhorfi þeirra til kynjakvóta úr neikvæðu í jákvætt. Þær upplifa stöðuna þannig að án kvóta muni staðan ekki lagast, en með tímabundnum kvóta megi ná fram breyttu hugarfari og betri vinnubrögðum. Yrsa lýsti sinni reynslu svo:

Ég held að kynjakvótinn hafi verið bara svona nauðsynlegt tipping point í stjórnarsætin ... ég get alveg ímyndað mér að ef það kæmi kynjakvóti í framkvæmdastjórnir að fólk færi að vanda valið miklu betur ... ég held að það bara þurfi. Auðvitað er ég svona manneskja sem finnst bara að atvinnulífið eigi að hafa ákveðið frelsi og svona. Það þarf einhvern tipping point vegna þess að þetta er bara einhver markaðsbrestur ... og þá þarf bara að laga það með lagasetningu í einhver ár. Af því að maður man hvað það var rosalega mikið mál áður en þessi kynjakvóti kom í stjórnir, nú hugsar enginn um þetta í dag finnst mér. Mér finnst það ekki, þannig að ég held að það þurfi bara að laga þennan markaðsbrest.

Eins og fram hefur komið voru karlarnir á móti kvótasetningu, en á einum þeirra mátti skilja að þótt hann væri almennt á móti kvótum, þá hafi hann séð að lagasetningin á stjórnir hafi flýtt þróuninn í átt að betra jafnvægi. Ísak lýsti þannig að hann gæti séð fyrir sér að kvótasetning á framkvæmdastjórnir gæti gengið sem tímabundið inngríp: „Ég er almennt á móti svona ... en ef við förum þá leið ... þá myndi ég alltaf vilja sjá að það væru tímabundin lög.“

Flestir viðmælenda bentu einnig á að útfærslan á kynjakvóta á framkvæmdastjórnir gæti orðið flókin í framkvæmd, en eins og Barbara orðaði það, þá fannst henni „það alveg vera umræðunnar virði.“ Una lýsti því hvernig hún sér tilganginn með því að setja kynjakvóta á framkvæmdastjórnarstöður og hver gæti gert það:

Það þarf að setja kynjakvóta í framkvæmdastjórnarstöður fyrirtækjanna af því að þar ertu svolítið að ala upp svona framtíðarstjórnendur ... ég er búin að hlusta á þetta síðan 1998 og ég bara er orðin svolítið þreytt á þessu. Það gengur svo lítið einhvern veginn ... Það er alveg spurning, þarf að gera það? Og ef einhver gæti gert það þá er það núverandi forsætisráðherra!

Hér á viðmælandi við fyrrverandi forsætisráðherra, Katrínu Jakobsdóttur, er lét af embætti í apríl 2024.

5 Umræða

Kynjakvótar á stjórnir félaga með 50 eða fleiri starfsmenn hafa haft jákvæð áhrif á jöfnun kynjahlutfalla í stjórnnum. Lagasetningin hefur hins vegar ekki skilað tilætluðum áhrifum til að jafna kynjahlutföllin í forstjóra/ framkvæmdastjórastöðum og einungis að takmörkuðu leyti í framkvæmdastjórnnum félaga. Markmið þessarar rannsóknar var að varpa ljósi á viðhorf þeirra sem sitja í stjórnnum skráðra félaga til þeirrar hugmyndar sem fram hefur komið í fyrri rannsóknum, að setja beri lög um kynjakvóta á framkvæmdastjórnarstöður.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til að hugarfarsbreyting hafi átt sér stað í kjölfar innleiðingar kynjakvóta á stjórnir, en sú breyting nær ekki til allra. Reynsla karla og kvenna er ólík og töldu allar konurnar að kynjakvótinn á stjórnir hafi verið mjög til bóta þrátt fyrir að þær hafi flestar verið alfarið á móti kvótasetningu áður. Margar þeirra töldu sig eiga kvótalögunum að þakka að þær fengu tækifæri til að taka sæti í stjórnnum og benda á að kvótinn hafi haft þau áhrif að farið var að leita til kvenna sem þrátt fyrir hæfni og reynslu höfðu ekki fengið tækifæri áður. Þær höfnuðu þannig þeirri hugmynd að kvótarnir hafi orðið til þess að minna hæfar konur hafi tekið sæti karla með meiri hæfni. Flestir karlanna voru á sama máli og telja kynjakvótann á stjórnir hafa verið til góðs, en voru enn uggandi um neikvæð áhrif kvóta á verðleikasamfélagið. Er hugarfar karlanna mjög í takt við niðurstöður Christensen og Muhr (2019) sem greindu djúpstæðan en óraunsæjan ótta danskra stjórnenda við kynjakvóta. Nokkrir voru enn á þeirri skoðun að konum hafi verið gefin tækifæri einungis vegna þess að þær eru konur og að ákvarðanatökan hafi því færst úr stjórnarherberginu og yfir í einkarými karla. Styður það við niðurstöður sem lýsa reynslu stjórnarkvenna af útilokun frá ákvarðanatökum (Þóra H. Christiansen o.fl., 2021), en konurnar höfnuðu hins vegar að þær hafi orðið fyrir valinu einungis vegna kyns.

Þrátt fyrir blendinn stuðning stjórnarkvennanna til kynjakvóta á framkvæmdastjórnir, töldu margar þeirra að þörf væri á slíku tímabundnu inn gripi, eigi raunverulegur árangur á að nást í að loka kynjabilinu. Þær sáu ekki fram á að kynjabilinu yrði lokað án kvótasetningar og lýstu því að slík tímabundin lagasetning gæti haft nauðsynleg áhrif á hugarfarið. Samræmist það að nokkru leyti niðurstöðum rannsóknar Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur og Margrétar Þorvaldsdóttur (2012) sem sýndu að stjórnendur voru neikvæðari gagnvart kynjakvóta en almenningur, og kvenkynsstjórnendur hlynntari því en karlkynsstjórnendur. Samhljóm má sjá við niðurstöður Ástu Dísar Óladóttir o.fl. (2019) en konurnar í þeirri rannsókn töldu þörf á róttækum breytingum og voru um 60% þeirra hlynntar því að setja kynjakvóta á æðstu stjórnendastöður.

Í viðtölum við karlana í stjórnnum virtust þeir aftur á móti langflestir vera með aðrar skoðanir, en samhljómur var á meðal þeirra um að stjórnvöld eigi ekki að hafa afskipti af fyrirtækjum á markaði og að treysta eigi viðskiptalífinu til að komast að bestu niðurstöðu. Vert er að benda á að eldri kynslóð viðmælenda virtist fremur á þeirri skoðun að góðir hlutir væru að gerast og gefa ætti viðskiptalífinu meiri tíma. Athyglisvert er að bera þær niðurstöður saman við niðurstöður Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur og Margrétar Þorvaldsdóttur (2012), en þar kom í ljós að eldri einstaklingar á meðal almennings, voru hlynntari kynjakvóta en þeir yngri. Auk þess má sjá samhljóm við rannsókn Þorgerðar Einarsdóttur o.fl. (2020), en þar kom í ljós að karlar voru líklegri en konur að telja að kynjakvóti væri ekki til bóta, því stjórnvöld ættu ekki að setja lög/reglur um fulltrúa hluthafa. Þetta samrýmist einnig niðurstöðum Ástu Dísar Óladóttur o.fl., (2024a) sem gerðu könnun meðal almennings að karlar voru líklegri en konur til að álíta að tækifæri kvenna og karla til að hljóta ráðningu í forstjórastöður væru jöfn

en það stingur hins vegar í stúf við tölur um stöðu kvenna og karla í atvinnulífinu (Creditinfo, 2024; GemmaQ, 2024; Mælaborð Jafnvægisvogarinnar, 2024; WEF, 2023). Að sama skapi voru konur meðal almennings í rannsókn Ástu Dísar Óladóttur o.fl., (2024a) frekar sammála því en karlar að stjórnvöld ættu að setja kynjakvótalög á framkvæmdastjórnir fyrirtækja með fleiri en 50 starfsmenn. Það er einnig í samræmi við fyrri rannsóknir sem sýna flestar fram á að karlar hérlandis eru frekar á móti kynjakvótalögum en konur (Auður Arna Arnadóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2022; Einarsdóttir o.fl., 2020; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012).

Þau viðhorf sem fram komu til kynjakvóta á framkvæmdastjórnarstöður voru um margt keimlík þeim viðhorfum sem fram hafa komið í umræðum sem áttu sér stað um kynjakvóta á stjórnir (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012, Þorgerður Einarsdóttir o.fl., 2020) en einnig kom fram veigamikill munur á reynslu og hugarfari kynjanna. Auk þess að sitja í stjórnnum eru þau einnig stjórnendur í atvinnulífinu og eiga þau flest erfitt með að samþykka inngrip stjórnvalda í ákvarðanatöku stjórnenda í einkageiranum. Þau vilja treysta viðskiptalífinu til að taka ákvarðanir sem tryggja að hæfustu einstaklingarnir séu við stjórnvölinn. Auk þess töldu nokkrir karlanna inngrip óþörf og á misskilningi byggð, því að kynjajafnvægi væri nú þegar náð. Ef lítið er til gagna GemmaQ og Creditinfo blasir hins vegar við að enn er verulegur kynjahalli í efstu stjórnendalögunum í íslensku viðskiptalífi (Creditinfo, 2024; GemmaQ, 2024).

Þessari rannsókn er ekki ætlað að alhæfa um skoðanir allra stjórnarmanna hér á landi, hún gefur einungis vísibendingu um að talsverður munur sé á upplifunum karla og kvenna af (ó)jöfnum tækifærum og viðhorfum til inngripa af hálfu stjórnvalda.

Fram hafa komið ýmsar tillögur að leiðum sem færar eru til að loka kynjabilinu í áhrifastöðum í íslensku atvinnulífi. Konur hafa lagt til aðgerðir stjórnvalda, t.d. að setja kynjakvóta á framkvæmdastjórnarstöður, aðgerðir fjárfesta, t.d. með fjárfestingastefnu sem stuðlar að kynjajafnvægi, og aðgerðir stjórna og forstjóra, t.d. með jafnréttismíðuðum arftakaáætlunum (Ásta Dís Óladóttir, 2019; Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2024b). Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að stjórnarkonur eru tilbúnar til að ræða þann möguleika að setja kynjakvóta tímabundið á framkvæmdastjórnarstöður, af alvöru. Stjórnarkonur telja brýna þörf á aðgerðum til að knýja fram nauðsynlega hugarfarsbreytingu. Þær upplifa líkt og kom fram hér að ofan, að karlar efist um hæfni þeirra og reynslu og hafi oftrú á að verðleikasamfélag sé til staðar sem ávallt velur hæfasta einstaklinginn.

Í þeirri rannsókn sem hér er lýst koma í fyrsta sinn fram viðhorf stjórnarfólks til þess að stjórnvöld setji kynjakvótalög á framkvæmdastjórnir félaga til þess að draga úr kynjabilinu í atvinnulífinu. Á ráðstefnunni Viðskipti og vísindi í mars 2024, sagði Katrín Jakobsdóttir forsætisráðherra að jafnrétti kæmi ekki að sjálfu sér, hún væri búin að bíða nógu lengi eftir því og áréttaði að hún væri ekki tilbúin að bíða í önnur 10-15 ár, hún væri tilbúin í samtal um breytingar. Katrín er hins vegar horfin á braut úr pólitíkinni og kosningar til Alþingis eru á næsta leiti. Því verður áhugavert að sjá hvort ný ríkisstjórn sé tilbúin að skoða þennan möguleika, að Ísland verði fyrsta landið á heimsvísu til að innleiða tímabundinn kynjakvóta á framkvæmdastjórnarstöður til þess að draga úr því kynjabili sem ríkir í efnahagslegri þátttöku og ákvarðanatöku hér á landi og veita konum og körlum jöfn tækifæri til að gegna stjórnunarstörfum í atvinnulífinu.

Heimildir

- Adams, R.B. og Kirchmaier, T. (2013). From Female Labour Force Participation to Boardroom Gender Diversity. *Financial markets group discussion paper*, 715.
- Auður Arna Arnardóttir og Pröstur Olaf Sigurjónsson. (2022). Áhrif kynjakvóta á stjórnarbrag að mati stjórnarmanna. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 19(1), 75–94. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2022.19.1.4>
- Axelsdóttir, L. og Einarsdóttir, Þ. (2017). The Realization of Gender Quotas in Post-collapse Iceland. *NORA: Nordic Journal of Women's Studies*, 25(1), 48–61. <https://doi.org/10.1080/08038740.2017.1304446>
- Axelsdóttir, L., Einarsdóttir, Þ. J. og Rafnsdóttir, G. L. (2023). Justice and utility: Approval of gender quotas to increase gender balance in top-level management—lessons from Iceland. *Gender, Work, and Organization*, 30(4), 1218–1235. <https://doi.org/10.1111/gwao.12966>
- Ásta Dís Óladóttir, Þóra H. Christiansen, Haukur Freyr Gylfason, Haukur C. Benediktsson og Freyja V. Þórarinsdóttir. (2024a). Next level quotas? Corporate and public support for gender quotas in executive management. *Administrative Sciences*, 14, 209. <https://doi.org/10.3390/admsci14090209>
- Ásta Dís Óladóttir, Þóra H. Christiansen, Sigrún Gunnarsdóttir og Erla S. Kristjánsdóttir (2024b). Closing the gap - TMT quotas, investment strategies, and succession policies for gender equality. Í Marques, J. (ritsj.) *Encyclopedia of Diversity, Equity, Inclusion and Spirituality*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-32257-0>
- Ásta Dís Óladóttir. (2023). *Við töpum öll á einsleitninni, jafnrétti er ákvörðun* [myndband]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=701Sx9KSM74&t=1861s>
- Ásta Dís Óladóttir, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þóra H. Christiansen (2019). Er skortur á framboði eða er engin eftirspurn eftir konum í æðstu stjórnunarstöður? *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 15(2), 205–228. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2019.15.2.4>
- Bennouri, M., De Amicis, C. og Falconieri, S. (2020). Welcome on board: A note on gender quotas regulation in Europe. *Economics Letters*, 190, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109055>
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S. og Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies* 86(1), 191–239. <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
- Biswas, P. K., Chapple, L. Roberts, H. og Stainback, K. (2023). Board gender diversity and women in senior management. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 177–198. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04979-x>
- Bilimoria, D. (2006). The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers. *Journal of Managerial Issues*, 18(1), 47–61. <http://www.jstor.org/stable/40604524>
- Casaca, S. F., Guedes, M. J., Marques, S. R. og Paço, N. (2022). Shedding light on the gender quota law debate: board members' profiles before and after legally binding quotas in Portugal. *Gender in Management*, 37(8), 1026–1044. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2020-0302>
- Chambers, S. (2023). Women on boards quotas, targets, and their unintended effects: Evidence from the United Kingdom. *The Journal of Business Diversity*, 23(2), 79–95. <https://doi.org/10.33423/jbd.v23i2.6169>

- Chandler, A. (2016). Women on Corporate Boards: A Comparison of Parliamentary Discourse in the United Kingdom and France. *Politics & Gender*, 12(3), 443-468. <https://doi.org/10.1017/S1743923X15000574>
- Christensen, J.F. og Muhr, S.L. (2019). H(a)unting quotas: An empirical analysis of the uncanniness of gender quotas. *ephemera: theory & politics in organization*, 19(1), 77-105.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2015.05.009>
- Creditinfo (2024, 23. október). *Kynjakvóti í stjórnnum íslenskra fyrirtækja. Óbirt gögn.*
- Dahlerup, D. (2006). Introduction. *Women, Quotas and Politics* (bls. 3-31). Routledge.
- Delgado-Piña, M. Rodríguez-Ruiz, Ó., Rodríguez-Duarte, A. og Sastre-Castillo, M.Á. (2020). Gender Diversity in Spanish Banks: Trickle-Down and Productivity Effects. *Sustainability* 12(5), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su12052113>
- De Vita, L. og Magliocco, A. (2018). Effects of gender quotas in Italy: a first impact assessment in the Italian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7-8), 673-694. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-11-2017-0150>
- Dolgin, E. (2017). Gender tokenism and bias prevail in biotech boardrooms. *Nature Biotechnology*, 35(3), 185-186. <https://doi.org/10.1038/nbt0317-185>
- Einarsdóttir, P. J., Rafnsdóttir, G. L. og Valdimarsdóttir, M. (2020). Structural Hindrances or Less Driven Women? Managers' Views on Corporate Quotas. *Politics & Gender*, 16(1), 285-313. <https://doi.org/10.1017/S1743923X1800106X>
- EIGE (2023). *Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives.* https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm/datatable
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research.* McGraw-Hill.
- European Union (2023). *2023 report on gender equality in the EU.* https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual_report_GE_2023_web_EN.pdf
- GemmaQ. (26. mars 2024). Hlutfall kvenna í stjórnendastöðum minnkar, GemmaQ í mars 2024: Kven framkvæmdastjórum fækkar — GEMMAQ
- Gould, J. A., Kulik, C. T. og Sardeshmukh, S. R. (2018). Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management*, 57(4), 931-945. <https://doi.org/10.1002/hrm.21907>
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir. (2012). Kynjakvótar og mögulegar hindranir á leið kvenna til æðstu stjórnunar. *Íslenska þjóðfélagið*, 3(1), 57-76. <https://ojs.hi.is/index.php/ta/article/view/3747>
- Gunnar Gunnarsson. (14. mars 2024). *Kynjakvótar í stjórn – áhrif og þróun.* Erindi á Viðskipti og vísindi, Háskóli Íslands.
- Heimsmarkmiðin (2024, 24.mars). *Tryggð verði virk þátttaka kvenna og jöfn tækifæri þeirra til að vera leiðandi við ákvarðanatöku á öllum sviðum stjórn- og efnahagsmála sem og á opinberum vettvangi.* Heimsmarkmiðin. <https://www.heimsmarkmidin.is/forsida/maelabord/5.5/>
- Humbert, A. L., Kelan, E. K. og Clayton-Hathway, K. (2019). A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality. *European Journal of Women's Studies*, 26(4), 447-468. <https://doi.org/10.1177/1350506819857125>
- Jafnréttisstofa (e.d.). *Löggjöf um kynjakvóta í stjórnnum.* Jafnréttisstofa. <https://www.jafnretti.is/is/vinumarkadur/jofn-medferd-a-vinumarkadi/fjolbreytt-forysta/loggjof-um-kynjakvota-i-stjornum>

- Katrín Jakobsdóttir. (14. mars 2024). *Hvað geta stjórnvöld mögulega gert til að draga úr kynjabilinu í atvinnulífinu*. Erindi á Viðskipti og vísindi, Háskóli Íslands.
- Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir (2015). *Staða kvenna og karla á íslenskum vinnumarkaði*. Velferðarráðuneytið.
- Kim, H. og Kim, Y. (2023). The effects of gender diversity in boards of directors on the number of female managers promoted. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 122-139. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2022-0035>
- Kirsch, A. (2021). *Women on Boards Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU\(2021\)700556_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU(2021)700556_EN.pdf)
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna nr. 150/2020.
- Lög um hlutafélög og einkahlutafélög nr. 13/2010
- Lög um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða nr. 156/2011.
- Matsa, D. A. og Miller, A. R. (2011). Chipping away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership. *The American Economic Review*, 101(3), 635–639. <https://doi.org/10.1257/aer.101.3.635>
- Merriam, S. B. og Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research. A guide to design and implementation* (4. útg.). Jossey-Bass.
- Mensi-Klarbach, H. og Seierstad, C. (2020). Gender Quotas on Corporate Boards: Similarities and Differences in Quota Scenarios. *European Management Review*, 17(3), 615–631. <https://doi.org/10.1111/emre.12374>
- Mælaborð Jafnvægisvogarinnar (Október 2024). Staða kynjanna í íslensku atvinnulífi. <https://www.fka.is/verkefni/jafnvaegisvogin/maelaborð>
- Rafnsdóttir, G. L., Einarsdóttir, Þ. og Snorrason, J. (2014). Gender Quotas on the Boards of Corporations in Iceland. Í Marc De Vos og Philippe Culliford (ritstj.) *Gender Quota for the Board of Directors* (bls 147-157). Intersentia.
- Salamon, L. M. (2002). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press
- Statistics Norway (2024). *Board and management in limited companies* [tafla]. <https://www.ssb.no/en/virksomheter-foretak-og-regnskap/eierskap-og-roller/statistikk/styre-og-leiing-i-aksjeselskap>
- Storvik, A. og Teigen, M. (2010). *Women on Board. The Norwegian Experience. International Policy Analysis*. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf>
- Skaggs, S., Stainback, K. og Duncan, P. (2012). Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. *Social Science Research*, 41(4), 936–948. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.01.006>
- Strauss, A. og Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory* (2. útg.). Sage.
- Teigen, M. (2002). Kvotering til styreverv-mellom offentlig regulering og privat handlefrihet. *Tidskrift for samfunnsforskning*, 43 (1), 73-104.
- Teigen, M. (2015). The Making of Gender Quotas for Corporate Boards in Norway. Í F. Engelstad og A. Hagelund (ritstj.). *Cooperation and Conflict the Nordic Way* (bls. 96–117). De Gruyter Open. <https://doi.org/10.1515/9783110436891-007>
- Teigen, M. (2022). Gender Quotas for Corporate Boards: A Qualified Success in Changing Male Dominance in the Boardroom. Í C. de la Porte, Eydal, G. B., Kauko, J., Nohrstedt, D., Hart,

- P. og Tranøy, B. S. (ritstj.). *Successful Public Policy in the Nordic Countries: Cases, Lessons, Challenges* (bls. 133-152). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192856296.003.0007>
- Teigen, M. og Reisel, L. (2017). *Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv*. Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/>
- Terjesen, S., Aguilera, R. V. 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), 233–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1>
- The Economist. (25. mars 2014). *The spread of gender quotas for company boards*. <https://www.economist.com/the-economist-explains/2014/03/25/the-spread-of-gender-quotas-for-company-boards>
- The World Bank. (2024). *Women, business and the law 2024*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/9bc44005-2490-41f8-b975-af35cbae8b9a/download>
- World Economic Forum. (2023). *Global gender gap report, 2023*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>
- Þingskjal nr.111/2009. *Fjármálafyrirtæki*. Flm. Steinunn Valdís Óskarsdóttir. <https://www.althingi.is/alttext/raeda/136/rad20090302T180550.html>
- Þingskjal nr.71/ 2009-2010. *Frumvarp til laga um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög (eignarhald, kynjahlutföll og starfandi stjórnarformenn)*. <http://www.althingi.is/alttext/138/s/0071.html>
- Þóra H. Christiansen, Ásta Dís Óladóttir, Erla S. Kristjánsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2021). Forstjóraráðningar í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum: Kynjahalli, útilokun og ófagleg ráðningarferli? *Stjórnsmál & stjórnslá* 17(1), 107-130. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2021.17.1.5>