

# Áhrif kynjakvóta á stjórnarbrag að mati stjórnarmanna

Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson<sup>1</sup>

## Ágrip

Ísland er eitt þeirra landa sem hefur lögleitt kynjakvóta í stjórnir fyrirtækja. Áhrif þessarar lagasetningar, sem í fræðunum kallast „hörð leið“, hafa takmarkað verið rannsökuð. Við lagasetninguna var tekist á um hvort kynjakvóti í stjórnnum fyrirtækja myndi leiða til breyttra stjórnarháttanna og hafa áhrif á samkeppnishæfni fyrirtækja. Þessi rannsókn hefur að markmiði að afla þekkingar á viðhorfi stjórnarmanna til upptöku kynjakvóta í stjórnnum og viðhorfa þeirra til þess hver fyrstu áhrif á stjórnarbrag eru. Greind eru viðhorf stjórnarmanna til þess hvort stjórnarhættir og ákvarðanatöku stjórna hafi breyst með tilkomu kynjakvóta og hvort stjórnir sinni aðhalds- og eftirlitshlutverki sínu með öðrum hætti en áður. Mælingar sem greint er frá í þessari rannsókn fóru fram árið 2014, einu ári eftir að lögin tóku að fullu gildi, og gefa því til kynna fyrstu áhrif lagasetningar að mati stjórnarmanna. Alls svöruðu 244 stjórnarmenn rafrænum spurningalista, 41% svarenda var kvenkyns. Niðurstaða rannsóknarinnar varpar ljósi á að karlkyns stjórnarmenn voru neikvæðari gagnvart kynjakvóta í stjórnnum þegar lögin voru upphaflega samþykkt en dregið hafði úr þeim kynjamun þegar lögin höfðu tekið gildi. Niðurstöður sýna jafnframt að skömmu eftir lagasetninguna töldu stjórnarmenn almennt að kynjakvótinn hefði leitt til fjölbreyttari skoðanaskipta við stjórnarborðið og að ferlið við ákvarðanatöku stjórna sé betra en áður. Ofantalið var marktækt fremur skoðun stjórnarformanna, kvenkyns stjórnarmeðlima og þeirra sem jákvæðari voru gagnvart löggjöfinni um kynjakvóta þegar hún var upphaflega sett. Niðurstöður sýna jafnframt að stjórnarmenn telja að betri stjórnarhættir séu stundaðir eftir innleiðingu laganna. Niðurstöður sýna marktækan mun á skoðunum almennra stjórnarmanna til laganna annars vegar og formanna stjórna hins vegar þegar kemur að eftirlitshlutverki stjórna. Jafnframt eru kvenkyns stjórnarmenn ávallt marktækt jákvæðari í viðhorfum sínum gagnvart breytingum í kjölfar kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja en karlkyns stjórnarmenn.

## Abstract

Iceland is one of the nations that has passed a gender quota law for private and public corporate boards. The effects of this law on board effectiveness are currently under-researched. The objective of this study is to explore the opinions of active directors regarding if and how board effectiveness has been affected by the increased gender diversity on boards. The director's attitude towards board decision-making

<sup>1</sup> Auður Arna er dósent við Háskólann í Reykjavík. Netfang: auduraa@ru.is. Þröstur Olaf er prófessor við Háskóla Íslands. Netfang: olaf@hi.is

and monitoring activities are researched, as well as if corporate governance practices have improved in their opinion. Data was collected in 2014, one year after the gender quota legislation came into effect, and hence the measures capture directors' perception of the first effects. A total of 244 directors answered an online questionnaire, of which 41% were female directors. Results show that male directors were more negative in their views towards the gender quota legislation when it was passed by the legislator, but both females and males are more positive one year after the legislation took effect. Results show that directors reported that more viewpoints are now being discussed at the board table and that there have been some improvements in the decision-making process. When it comes to the monitoring role of the board, it is board directors, female directors, and those who had more positive attitudes towards the legislation that report improvements in CEO monitoring. Directors report improvement in overall corporate governance. Finally, the results show significant differences in the attitudes of the chair of the board vs. directors, when it comes to the monitoring role of the board, with chairs reporting more improvement. In addition, female directors consistently are significantly more of the opinion than male directors, that board effectiveness has improved after the legislation was passed.

*JEL flokkun: M12; M14; G34*

*Lykilorð: Kynjakvótar í stjórnnum; fjölbreytileiki; eftirlitshlutverk; stjórnarhættir fyrirtækja.*

*Keywords: Gender quota; board diversity; monitoring; corporate governance.*

## **Impact of gender quotas on board dynamics according to board members**

### **1 Inngangur**

Fjölbreytileiki (e. diversity) í samsetningu stjórna (e. corporate boards) hefur fangað athygli rannsakenda, stjórnenda og löggjafa síðustu ár (Benkraiem o.fl., 2017; Mensi-Klarbach o.fl., 2017; Vinnicombe o.fl., 2008). Aukið aðhald með stjórnnum í kjölfar efnahagsáfalla hefur enn fremur leitt til vaxandi áhuga á stjórnarháttum fyrirtækja (Boulouta, 2013; Hafsi og Turgut, 2013). Rannsóknnum sem greina hvernig samsetning stjórna getur almennt haft áhrif á stjórnarhætti hefur fjölgað á undanföllum árum (Mensi-Klarbach o.fl., 2017). Sérstaklega er vaxandi áhugi á því hverju aukinn fjölbreytileiki í stjórnnum kann að skila bæði fyrirtækjum og samfélögum (Benkraiem o.fl., 2017; Torchia o.fl., 2011) en einnig hvaða vandamál kunna að koma upp með auknum fjölbreytileika innan hóps (Pelled o.fl., 1999; Tasheva og Hillman, 2019). Fjölbreytileiki út frá kyni (e. gender diversity) hefur sérstaklega verið löggjöfum og rannsakendum hugleikinn.

Lönd hafa farið ólíkar leiðir til að auka hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Stjórnvöld í löndum eins og Noregi, Frakklandi og Ítalíu hafa viðhaft beint inngrip í atvinnulíf með lagasetningu um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja. Sameiginlegt markmið stjórnvalda hefur í þeim tilfellum verið að rétta af kynjahalla í stjórnnum, auk þess sem tiltekið er af stjórnvöldum að jafnara kynjahlutfall geti leitt til faglegri umræðna við stjórnarborðið, bætt ákvarðanatöku stjórna og styrkt stjórnarhætti (Benkraiem o.fl., 2017; Mensi-Klarbach o.fl., 2017).

Í kjölfar fjármálahrunsins árið 2008 leiddu íslensk stjórnvöld hugann að leiðum til þess að bæta stjórnarhætti meðal annars í efsta lagi fyrirtækja, það er í stjórnnum þeirra. Í því sambandi litu stjórnvöld til þess að auka fjölbreytileika í stjórnnum með fjölgun kvenna. Vegna þess áfalls sem íslenskt samfélag og atvinnulíf glímdi við, ríkti á þessum tíma stuðningur við þá hugmynd að innleiða lög um kynjakvóta í stjórnir íslenskra fyrirtækja en þó voru ekki allir á eitt sáttir um slíkt inngrip (Axelsdóttir og Einarsdóttir, 2017). Reynsla

bæði Íslands og annarra landa, svo sem Noregs, af því að leiðrétta kynjahalla í stjórnnum fyrirtækja með öðrum og mýkri leiðum en lagasetningu hafði lítinn árangur borið (Arnardóttir og Sigurjónsson, 2017; Mateos de Cabo o.fl., 2019; Terjesen og Sealy, 2016). Vel hafði verið fylgst með þróuninni hérlendis sem og erlendis en yfirleitt dró ekki úr kynjahalla í stjórnnum fyrirtækja (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2005; Arnardóttir og Sigurjónsson, 2018; Rafnsdóttir o.fl., 2014; Þorgerður J. Einarsdóttir o.fl., 2019). Alþingi Íslandinga samþykkti árið 2010 breytingar á lögum um einkahlutafélög sem segja meðal annars til um kynjakvóta í stjórnir fyrirtækja (lög um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög nr. 2/1995). Lögin tóku fullt gildi í september árið 2013. Íslensku lögin kveða á um að ekki lægra hlutfall en 40% skuli vera af öðru kyni í stjórnnum fyrirtækja. Ganga þessi lög lengra en lög um kynjakvóta í Noregi frá árinu 2008. Á Íslandi falla öll fyrirtæki með 50 eða fleiri starfsmenn á ársgrundvelli undir lögin án tillits til eignarhalds. Í Noregi náðu lögin aðeins til fyrirtækja í eigu ríkisins og skráðra félaga í norsku kauphöllinni. Ljóst má því vera að inngríp íslenskra stjórnvalda var sterkt í alþjóðlegu samhengi. Við lagasetninguna var tekist á um hvort kynjakvóti í stjórnnum fyrirtækja myndi leiða til breyttra stjórnarháttar og hafa áhrif á samkeppnishæfni fyrirtækja en góða greiningu á umræðum og rökum fyrir lagsetningunni má sjá í grein Laufeyjar Axelsdóttur og Þorgerðar Einarsdóttur (2017).

Ljóst er að hlutfall kvenna í stjórnnum íslenskra fyrirtækja sem falla undir löggjöfina jókst frá árinu 2010 til ársins 2014. Ef litið er til tölfræðigagna sem Hagstofa Íslands birtir má sjá að í fyrirtækjum með 250 starfsmenn eða fleiri fór hlutfall kvenna í stjórnnum úr 21% árið 2010 í 38,4% árið 2014. Í fyrirtækjum með 100–245 starfsmenn varð breyting á hlutfalli kvenna í stjórnnum svipað eða úr 17,5% árið 2010 í 34,2% árið 2014. Breytingin var þó minni hjá fyrirtækjum sem hafa 50–99 starfsmenn eða aukning frá 21,1% árið 2010 í 30% árið 2014. Fáar innlendir rannsóknir hafa verið unnar eftir innleiðingu laganna sem meta áhrif lagasetningar á stjórnarbrag. Þessari grein er ætlað að varpa ljósi á viðhorf stjórnarmanna á Íslandi til þess hvað breytist með tilkomu jafnara kynjahlutfalls í stjórnnum þegar kemur að ákvarðanatöku og eftirlitshlutverki stjórna. Viðhorf stjórnarmanna voru mæld árið eftir að lögin tóku að fullu gildi og er í þessari grein gerð grein fyrir viðhorfum stjórnarmanna á þeim tíma þegar sú mæling fór fram.

Greinin er þannig upp byggð að næsti kafli er stutt fræðileg umfjöllun þar sem lýst er þróun stjórnarháttar fyrirtækja með sérstaka áherslu á starf stjórna, samsetningu stjórna sem teymis og til hvers aukinn fjölbreytileiki innan stjórna kann að leiða. Í niðurlagi fræðilegu umfjöllunarinnar eru rannsóknarspurningar og tilgátur kynntar. Þá fylgir kafli þar sem rannsóknaraðferð er skýrð. Í kjölfarið er niðurstöðum lýst og að endingu er umræða og tillögur að framhaldi rannsókna á þessu sviði stjórnarháttar.

## 2 Fræðileg umfjöllun

### 2.1 Samsetning stjórna, fjölbreytileiki og skilvirkni

Rannsakendur á sviði stjórnarháttar fyrirtækja hafa sýnt samsetningu stjórna aukinn áhuga undanfarin ár (Kirsch, 2018). Litið er á stjórn sem teymi einstaklega sem geta haft ólíka þekkingu, getu og burði en sem heild gegnir stjórn tilteknu hlutverki innan skipulagsheildar. Samsetning stjórna sem teymis er talin geta haft áhrif á skilvirkni stjórnarstarfs og mögulega árangur í rekstri fyrirtækis. Enn fremur að samsetning stjórna kunni að hafa áhrif á það hvernig stjórnarhættir eru stundaðir (You o.fl., 2018) og hvernig stjórnarbragur (e. board dynamics) skapast. Stjórnarbragur vísar til þess hvernig stjórnarmenn hegða sér á stjórnarfundum, s.s. hvernig þeir ræða saman, tjá hugmyndir sínar, rökræða og komast að niðurstöðu um mál (Lawal, 2012; Perraud, e.d.). Fyrri rannsóknir hafa litið til ýmissa þátta svo sem stærðar stjórna, óhæði stjórnarmanna, líf- og starfsaldurs stjórnarmanna og menntunar þeirra, auk persónueiginleika (e. director attributes) (Johnson o.fl., 2013; Kirsch, 2018; Terjesen o.fl., 2009). Önnur einkenni sem rannsökuð hafa verið sem mögulegar áhrifabreytur eru mannauður í formi þekkingar og hæfni stjórnarmanna (e. human

capital), tengsl og áhrif stjórnarmanna (e. social capital) og aðrar lýðfræðilegar breytur (e. demographics) (Johnson o.fl., 2013). Flestar þessara rannsókna hafa verið gerðar í löndum þar sem kynjakvótar eru ekki fyrir hendi.

Á síðustu árum hefur kyn stjórnarmanna sem áhrifabreyta fangað athygli rannsakennda. Í rannsóknum er greint hvort þær konur sem valist hafa til stjórnarstarfa beri önnur einkenni en karlar, svo sem út frá menntun, reynslu og ýmsum persónuleikaeinkennum (Hillman o.fl., 2002; Kirsch, 2018). Enn fremur hafa rannsóknir horft til þess hvort aukin aðkoma kvenna að stjórnnum hafi haft áhrif á stjórnarbrag (Elstad og Ladegard, 2012; Jonsdóttir o.fl., 2015; Kirsch, 2018; Mensi-Klarbach o.fl., 2017). Erlendar rannsóknir hafa flestar miðað að því að meta áhrif aukins fjölda kvenna í stjórnnum fyrirtækja út frá gæðum stjórnarsamstarfs (Huse o.fl., 2009; Kirsch, 2018; Wan og Ong, 2005) og árangurs í rekstri (Adams og Ferreira, 2009; Dalton og Dalton, 2011; Van der Walt o.fl., 2006). Rannsóknirnar eru fjölmargar og eiga það flestar sammerkt að vera unnar í samfélögum þar sem fjölgun kvenna við stjórnarborðið hefur verið hæg og ekki bundin við kynjakvóta.

## 2.2 Frá mjúkum til harðra leiða

Fjölpjóðlegar rannsókir hafa sýnt að konur hafa verið í miklum minnihluta stjórnarmanna. Jafnframt að skynsamlegt kunnir að vera út frá margvíslegum rökum að rétta af þann kynjahalla (Mensi-Klarbach o.fl., 2017; Terjesen og Sealy, 2016). Þjóðir hafa farið ólíkar leiðir í þeim efnum að jafna kynjahlutföll í stjórnnum. Sumar hafa birt tilmæli beint til atvinnulífs um að gæta að kynjahlutfalli í stjórnnum meðan aðrar hafa sett fram „fylgið eða skýrið-reglur“ í leiðbeiningum um góða stjórnarhætti. Enn aðrar hafa stigið það skref að setja sérstök lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja. Í rannsóknum er oft talað um mjúkar (e. soft) og harðar (e. hard) aðgerðir í þessum efnum (Terjesen o.fl., 2014; Terjesen og Sealy, 2016).

Fyrstu beinu hörðu inngrípin, það er lög um kynjakvóta, voru innleidd í Noregi árið 2006. Tóku þau til fyrirtækja í eigu norska ríkisins. Árið 2008 voru löggin útvíkkuð og náðu þá yfir skráð félög í norsku kauphöllinni (Machold o.fl., 2013; Seierstad og Huse, 2017; Terjesen o.fl., 2014).

Eftir fjármálahrunið árið 2008 fylgdi Ísland í kjölfar Noregs og samþykkt voru lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja árið 2010. Löggin þóttu falla vel að hugmyndafræði og menningu á Íslandi sem hefur einkennst af jafnrétti, þar á meðal kynjajafnrétti (Arnardóttir og Sigurjonsson, 2017) líkt og rannsókn Terjesen og Singh (2008) sýnir fram á. Andinn í íslensku samfélagi á þessum tíma jók meðbyr um nauðsyn lagasetningarinnar. Þá var nýútkomin skýrsla Rannsóknanefndar Alþingis (2010) sem sýndi fram á nauðsyn þess að leita leiða til að bæta stjórnarhætti á Íslandi. Horfði nefndin sérstaklega til starfshátta stjórna í þessu sambandi (Páll Hreinsson o.fl., 2010). Til hliðsjónar er rétt að geta þess að hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja hérlendis árið 2008 var 22,9% samkvæmt gögnum Hagstofu Íslands. Lög nr. 13/2010 voru samþykkt á Alþingi Íslendinga þann 4. mars árið 2010 og tóku þau að fullu gildi 1. september 2013. Löggin tiltaka að í stjórnnum opinberra hlutafélaga og hlutafélaga þar sem starfa fleiri en 50 starfsmenn að jafnaði á ársgrundvelli skal hvort kyn ekki eiga lægra hlutfall fulltrúa en 40% í stjórn (1. mgr. 63. gr). Ekkert annað land í heiminum hefur innleitt jafn strangt inngríp hvað kynjakvóta í stjórnir varðar. Löggin höfðu að markmiði að vinna að jafnara hlutfalli karla og kvenna í áhrifastöðum þar sem takmarkið yrði aukið gagnsæi og góðir stjórnarhættir (Þingmálalistar, 2021). Frekari rök fyrir löggjöfinni voru þau að með því að horfa til kvenna sem valkosta í stjórnir fyrirtækja myndi inngrípið, sem löggjöfin yrði, stækka mengi einstaklinga sem erindi geta átt til stjórnarstarfa. Horft var til þess að löggin myndu draga úr mögulegri einsleitni í samsetningu íslenskra stjórna. Erlendar rannsóknir hafa varpað ljósi á að of mikil einsleitni í samsetningu teyma, eins og stjórnir eru, kann að vera einn af þeim áhættuþáttum sem hafa áhrif á gæði ákvarðanatöku og geta unnið gegn góðum stjórnarháttum (Atvinnuvega- og viðskiptaráðuneytið, 2013; Forbes og Milliken, 1999).

Fáar rannsóknir hafa verið unnar hérlendis sem greina hvort markmiðum löggjafans

með lagasetningu hafi verið náð og hver áhrif lagasetningarinnar hafa verið á stjórnarbrag auk þess sem aðferðarfræði þessarar rannsóknar, að safna meginlægum gögnum á forni viðhorfsmælinga meðal stjórnarmanna sjálfra, hefur lítið verið beitt á Íslandi og er einnig óalgeng alþjóðlega. Kallað hefur verið eftir slíkri nálgun í rannsóknum (Kirsch, 2018; Kra-wiec o.fl., 2013; Westphal og Zajac, 1995). Með því að afla gagna beint frá stjórnarmönnum með víðtækri netkönnun telja höfundar að rannsóknin styðji enn frekar við erlendar sem innlendar rannsóknir sem varpa ljósi á hverju aukinn fjölbreytileiki við stjórnarborðið, með tilkomu kynjakvóta, kann að skila fyrir stjórnarbrag.

## 2.3 Rannsóknarspurningar og tilgátur

Tvær fræðilegar kenningar liggja til grundvallar þessari rannsókn: auðlindakenning (e. resource dependency theory) og umboðskenning (e. agency theory). Hvor þeirra fjallar á ólíkan hátt um hlutverk og starfshætti stjórna og varpa kenningarnar þannig ólíku ljósi á starf stjórna (Hillman o.fl., 2000; Hillman og Dalziel, 2003).

Auðlindakenningin horfir á virkni stjórna út frá því sjónarhorni hvaða auðlindir stjórn sem heild og einstaklingarnir sem í stjórn sitja geta fært fyrirtæki. Þetta geta meðal annars verið auðlindir á forni leiðsagnar, tengslanets og ráðgjafar (Boyd, 1990; Hillman og Dalziel, 2003). Eitt lykhillutverk stjórna er að hafa aðhald og eftirlit með starfsemi og stjórnendum fyrirtækja fyrir hönd eigenda þeirra. Þetta er kjarninn í kenningum um umboðsvanda (Fama og Jensen, 1983). Stjórn þarf að vera samsett af einstaklingum sem hafa ólíka getu, burði, hæfni og reynslu til að uppfylla vel eftirlitshlutverk og stefnumarkandi hlutverk stjórna (Hillman og Dalziel, 2003).

Þar sem þættir eins og leiðsögn, ráðgjöf og tengslanet geta skipt máli þegar kemur að virkni stjórna (Hillman og Dalziel, 2003) eru stjórnir háðar þekkingu, getu og tengslaneti stjórnarmanna sinna (Bear o.fl., 2010). Enn fremur hafa rannsóknir varpað ljósi á að fjölbreytileiki meðal stjórnarmanna kann að skila auknum gæðum í stjórnarstarfi. Rannsókn Joshi og Roh (2009) sýnir til dæmis fram á að fjölbreytt reynsla stjórnarmanna eykur getu stjórnar til nýsköpunar og til þess að ráða við flókin viðfangsefni. Enn fremur getur fjölbreytileiki í stjórnnum skilað víðtækara tengslaneti (Beckman og Haunschild, 2002; Bear o.fl., 2010). Erlendar rannsóknir hafa sýnt fram á að konur í stjórnnum eru líklegri til þess að vera menntaðri en karlkyns stjórnarmenn auk þess sem starfsreynsla þeirra er oft af öðrum toga en karla (Hillman o.fl., 2002; Machold o.fl., 2013). Erlendar rannsóknir hafa jafnframt sýnt að konur í stjórnnum eru líklegri til þess að hafa reynslu úr minni fyrirtækjum og þær koma frekar úr röðum sérfræðinga en stjórnenda (Hillman o.fl., 2002; Johnson o.fl., 2013). Síðastnefndi þátturinn tengist því að konur eru ólíklegri en karlar til þess að hafa reynslu af stjórnun í æðstu stöðum fyrirtækja, það er stöðu forstjóra og/eða framkvæmdastjóra (Singh o.fl., 2008). Með þessar niðurstöður í huga og með jafnari kynjaskiptingu í stjórnnum, kann fjölbreytileiki að aukast við stjórnarborðið í kjölfar laga um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja. Þannig gæti sá aukni fjölbreytileiki, sem kemur með fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja, haft áhrif á umræður og ákvarðanatöku innan stjórna (Di Tomaso o.fl., 2007; Van Knippenberg og Schippers, 2007). Með þetta í huga er eftirfarandi rannsóknarspurning sett fram:

**Rannsóknarspurning 1:** *Hefur fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja í kjölfar innleiðingar kynjakvóta leitt til þess að fjölbreytni í umræðum stjórna er meiri og ákvarðanatöku stjórna betri að mati stjórnarmanna?*

Eftirlitshlutverk stjórna er annað af tveimur meginhlutverkum stjórna (Viðskiptaráð Íslands, 2021). Stjórn ber að hafa aðhald og eftirlit með starfsemi fyrirtækis almennt, en sérstaklega með stjórnendum og innleiðingu stefnu sem stjórn hefur samþykkt (Benkraiem o.fl., 2017; Hillman og Dalziel, 2003; Viðskiptaráð Íslands, 2021). Til þess að sinna eftirlitshlutverki sínu þarf stjórn meðal annars viðeigandi hæfni, burði og getu. Rannsakendur

hafa varpað ljósi á að aukinn fjölbreytileiki við stjórnarborðið getur styrkt hæfni, burði og getu stjórnna (Johnson o.fl., 2013; Hillman o.fl., 2000). Enn fremur ætti aukið hlutfall vel menntaðra kvenna í stjórnnum fyrirtækja og ólík reynsla þeirra að geta styrkt burði stjórnna (Bear o.fl., 2010; Hillman og Dalziel, 2003). Geta stjórnna til eftirlitshlutverks síns ætti að sama skapi að styrkjast. Rannsóknir varpa ljósi á að stjórnendur hafa tilhneigingu til að reyna að hafa áhrif á val stjórnarmanna og helst í þá átt að velja einstaklinga sem eru líkir þeim sjálfum hvað bakgrunn og persónuleika varðar (Machold o.fl., 2013; Withers o.fl., 2012). Rannsókn hefur sýnt að slík niðurstaða getur dregið úr krafti eftirlitshlutverks stjórnna (Westphal og Zajac, 1995). Fjölbreytileiki út frá kyni í stjórnnum gæti stuðlað að sterkara aðhaldi og eftirliti (Adams og Kirchmaier, 2016; Oehmichen o.fl., 2012).

**Rannsóknarspurning 2:** *Hefur fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja í kjölfar innleiðingar kynjakvóta leitt til þess að aðhaldshlutverki stjórnar er markvissar sinnt og meiri gaumur gefinn að góðum stjórnarháttum að mati stjórnarmanna?*

### Áhrif kyns og stöðu innan stjórnar

Rannsóknarspurningarnar sem settar eru fram í þessari rannsókn vísa til viðhorfa stjórnarmanna í heild sinni en byggt á niðurstöðum innlendra og erlendra rannsókna má leiða að því líkum að marktækur munur kunni að vera á viðhorfum stjórnarmanna út frá kyni. Þannig sýndu til að mynda rannsóknir Þorgerðar Einarsdóttur, Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur og Margrétar Valdimarsdóttur (2019) að kvenkyns stjórnendur í stærstu fyrirtækjum landsins eru marktækt jákvæðari í garð laga um kynjakvóta en karlkyns stjórnendur. Auk þess sem rannsóknir hafa sýnt að viðhorf til kynjakvóta hafa mætt tortryggni hérlandis (Rafnsdóttir, o.fl., 2014; Ragnhildur Erna Arnórsdóttir, 2012). Í þessari rannsókn eru því settar fram fjórar stefnulausar tilgátur sem vísa í kynjamun á viðhorfi stjórnarmanna. Tilgátur 1 og 2 snúa að fyrri rannsóknarspurningu sem horfir til umræðna um ólík viðhorf og bættrar ákvarðanatöku en tilgátur merktar 5 og 6 að síðari rannsóknarspurningu sem horfir til aukins aðhalds stjórnna og bættra stjórnarháttanna.

**Tilgáta 1:** *Kynjamunur er á viðhorfum stjórnarmanna hvort umræða um ólík viðhorf hafi aukist innan stjórnar með fjölgun kvenna í stjórnnum.*

**Tilgáta 2:** *Kynjamunur er á viðhorfum stjórnarmanna hvort bætt ákvarðanataka hafi orðið innan stjórnar með fjölgun kvenna í stjórnnum.*

**Tilgáta 5:** *Kynjamunur er á viðhorfum stjórnarmanna um það hvort aukins aðhalds með framkvæmdastjóra gætir með fjölgun kvenna í stjórnnum.*

**Tilgáta 6:** *Kynjamunur er á viðhorfum stjórnarmanna um það hvort bættra stjórnarháttanna gætir með fjölgun kvenna í stjórnnum.*

Síður hefur verið rannsakað hvort viðhorfsmunur kunni að vera, í garð kynjakvóta og afleiðinga hans, milli þeirra sem eru almennir stjórnarmenn og þeirra sem gegna hlutverki stjórnarformanns. Þó eru til rannsóknir sem byggjast á viðtölum við stjórnarmenn sem benda til þess (Hurvenes, 2013; Nergaard o.fl., 2013). Stjórnarformenn hafa að jafnaði lengri reynslu af stjórnarsetu og hafa oft mikil áhrif innan viðkomandi stjórnar gagnvart hluthöfum, forstjóra og gagnvart tilnefningarnefndum (Viðskiptaráð Íslands, 2021). Stjórnarformenn kunna því að hafa annað sjónarhorn á starf stjórnna en almennir stjórnarmenn. Þess vegna eru hér settar fram fjórar tilgátur sem vísa í viðhorfsmun á milli hópa í ólíkri stöðu innan stjórnar. Tilgátur merktar 3 og 4 snúa að fyrri rannsóknarspurningu sem horfir til umræðna um ólík viðhorf og bættrar ákvarðanatöku en tilgátur 7 og 8 að síðari rannsóknarspurningu sem horfir til aukins aðhalds stjórnna og bættra stjórnarháttanna.

**Tilgáta 3:** Stjórnarformenn telja fremur en almennir stjórnarmenn að umræður um ólík viðhorf hafi aukist innan stjórnar með fjölgun kvenna í stjórnnum.

**Tilgáta 4:** Stjórnarformenn telja fremur en almennir stjórnarmenn að bætt ákvarðanatáka hafi orðið innan stjórnar með fjölgun kvenna í stjórnnum.

**Tilgáta 7:** Stjórnarformenn telja fremur en almennir stjórnarmenn að aukins aðhalds með framkvæmdastjóra gæti í kjölfar fjölgunar kvenna í stjórnnum.

**Tilgáta 8:** Stjórnarformenn telja fremur en almennir stjórnarmenn að bættra stjórnarháttá gæti með fjölgun kvenna í stjórnnum.

Í þessari rannsókn er jafnframt stýrt fyrir þremur breytum þegar tilgátur eru prófaðar: Lengd stjórnarsetu í viðkomandi stjórn þar sem kannað er hvort um ræðir ólíka upplifun þeirra sem nýir eru í stjórn og þeirra stjórnarmanna sem lengur hafa setið. Jafnframt er stýrt fyrir hlutfalli kvenna í stjórn þar sem erlendar rannsóknir hafa sýnt að áhrif kvenna í stjórn kunna að aukast með auknum fjölda þeirra í viðkomandi stjórn (Konrad, Kramer og Erkut, 2008; Kirsch, 2018). Þriðja og síðasta breytan sem stýrt var fyrir var fyrri viðhorf til laga um kynjakvóta eða þegar þau voru samþykkt (en ekki enn lögleidd) árið 2010.

### 3 Aðferð

Markmið rannsóknarinnar var að kanna áhrif laga 13/2010 á starfshætti íslenskra stjórna. Rafræn könnun var send stjórnarmönnum 300 stærstu íslensku fyrirtækjanna ári eftir innleiðingu laganna árið 2014 og var könnuninni ætlað að varpa ljósi á þá reynslu sem stjórnarmenn hafa af inngripi stjórnvalda með setningu laga um kynjakvóta í stjórnir og hvernig stjórnarmenn meta áhrifin sem löggin hafa haft á starfshætti stjórna.

#### 3.1 Þátttakendur

Í þessari rannsókn er greint frá svörum alls 244 stjórnarmanna en 16 svör af upprunalegu 260 reyndust ónothæf vegna fjölda spurninga sem þátttakendur svöruðu ekki. Af 244 svörum reyndust konur vera 41% svarenda en meðalaldur kvenkyns svarenda var 49 ár (staðalfrávik 9 ár) samanborið við 52 ár meðal karlkyns svarenda (staðalfrávik=10 ár) (sjá töflu 1). Eingöngu voru tveir möguleikar tilteknir þegar þátttakandi greindi frá kyni, annars vegar karl og hins vegar kona, í samræmi við löggin um kynjakvóta. Flestir stjórnarmanna hafa M.Sc.-gráðu og er viðskiptafræðigráða oftast tilgreind. Hlutfall doktorsmenntunar var herra meðal kvenkyns stjórnarmanna (13%) en karlkyns stjórnarmanna (9%).

**Tafla 1.** Aldur og menntun þátttakenda

	Konur	Karlar	Samtals
<b>Fjöldi (%)</b>	101 (41%)	143 (59%)	244
<b>Aldur í árum</b>			
<40	14%	11%	12%
40–49	44%	28%	35%
50–59	30%	39%	35%
60>	12%	22%	18%
Meðalaldur í árum (sf)	49 (9)	52 (10)	50 (10)
<b>Menntun</b>			
Lægri menntun	5%	11%	9%
BA/BS	17%	15%	16%
MA/MS/MBA	65%	66%	66%
Ph.D.	13%	9%	10%

Karlar sitja að meðaltali í 3,4 stjórnnum en konur í 2,9 stjórnnum sem er ekki tölfræðilega marktækur munur milli kynja. Í töflu 2 má sjá að þriðjungur kvenna (33%) tiltók að þær sætu í einni stjórn en 26% þeirra sætu í fjórum eða fleiri stjórnnum. Til samanburðar sitja 27% karla í einni stjórn og 32% karla sitja í fjórum eða fleiri stjórnnum. Af öllum þátttakendum eru 28% stjórnarformenn en 72% almennir stjórnarmenn. Óháðir stjórnarmenn eru fleiri af kvenkyni (58%). Stórt hlutfall karlkyns svarenda hefur verið í viðkomandi stjórn í fjögur ár eða lengur (89%) en stjórnarreynsla karla er að meðaltali um 15 ár (staðalfrávik=11 ár). Til samanburðar er stjórnarreynsla kvenna að meðaltali 9 ár (staðalfrávik=7 ár) sem er tölfræðilega marktækt styttri stjórnarreynsla en karlmanna ( $t(236) = -4,910$ ,  $p < 0,000$ ). Ríflega fimmtungur kvenna hafði minna en þriggja ára stjórnarreynslu (21%) samanborið við 11% karlkyns stjórnarmanna. Af 101 konu sem tók þátt í könnuninni sátu 18% kvenna sem eina konan í viðkomandi stjórn en til samanburðar átti það við um 4% karlkyns stjórnarmanna.

**Tafla 2.** Lýsandi tölfræði yfir stjórnarsetu þátttakenda

	Konur	Karlar	Samtals
<b>Stjórnarsæti</b>			
1	33%	27%	30%
2	22%	22%	22%
3	19%	19%	19%
4+	26%	32%	29%
<b>Stjórnarreynsla</b>			
0–3 ár	21%	11%	16%
4–9 ár	40%	24%	31%
10–15 ár	20%	26%	24%
16 ár+	19%	40%	29%
Meðaltalsstjórnarreynsla (sf)	9 (7)	15 (11)	13 (10)
<b>Lengd setu í sömu stjórn</b>			
1 ár eða minna	26%	16%	20%
1–3 ár	32%	18%	23%
3–6 ár	25%	27%	27%
6 ár eða fleiri	17%	39%	30%
<b>Formaður stjórnar</b>			
Óháðir stjórnarmenn	58%	41%	48%
Eini fulltrúi síns kyns	18%	4%	9%

### 3.2 Framkvæmd

Þar sem engin opinber eða einkaaðili hefur aðgengilegt yfirlit yfir þau fyrirtæki sem undir kynjalögin féllu né netföng stjórnarmanna þeirra, voru fyrirtækin auðkennd af rannsakendum í samvinnu við Viðskiptaráðuneyti, CreditInfo og útgefanda tímaritsins Frjálsrar verslunar. Rannsakendur sendu kynningarbréf um eðli rannsóknarinnar til forstjóra og/eða framkvæmdastjóra 300 stærstu fyrirtækja á Íslandi árið 2014 sem féllu undir löggjöf 13/2010. Forsvarsmenn viðkomandi fyrirtækja voru beðnir um að áframsenda viðkomandi kynningarbréf til stjórnarmanna viðkomandi fyrirtækis. Af þessum sökum var ekki unnt að senda ítrekunarbréf til stjórnarmanna en alls svöruðu 260 stjórnarmenn kallinu. Kynningarbréfið innihélt hlekk á vefræna könnun og var í boði að fá spurningar á bæði íslensku og ensku. Hver þátttakandi var beðinn um að hafa eina tiltekna stjórn í huga þegar spurningum var svarað. Ekki er hægt að reikna svarhlutfall í þessari könnun í ljósi framkvæmdar. Sem viðmið er þó hægt að hafa í huga að alls fengust 260 svör frá þátttakendum sem samtals sátu í 800 stjórnarsætum. Í ljósi þess að fyrirtæki á Íslandi styðjast dæmigert



við fámennari stjórnir en víða þekktist erlendis, eða að jafnaði fimm manna stjórnir, má áætla að heildarfjöldi stjórnarsæta í umræddum 300 fyrirtækjum sé um 1500 stjórnarsæti. Þátttakendum var kynntur tilgangur rannsóknarinnar og þeir upplýstir um að svör séu ekki rekjanleg og þátttaka þeirra væri valkvæð.

### 3.3 Mælitæki

Rannsakendur skópu mælitækið sem stuðst var við í þessari rannsókn. Spurningar voru byggðar á greiningu rannsakennda á fjölda erlendra rannsókna á sviði stjórnarháttanna og kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja (t.d. Hansen, 2013; Heidenreich, 2013; Machold, 2013; Machold o.fl., 2013), auk rannsókna á sviði stjórnarbrags. Vefkönnunin samanstóð af fimm meginþáttum: (i) bakgrunnsspurningum, (ii) samsetningu stjórnar og tegund fyrirtækis, (iii) valferli sem beitt var þegar svariandi tók stjórnarsæti, (iv) hvernig viðmiðum og vali var háttað á nýjum stjórnarmönnum eftir að kynjakvóti tók gildi og (v) viðhorfi til kynjakvóta og áhrifa á stjórnarbrag. Þátttakendur gátu valið um að svara mælitækinu á íslensku eða ensku. Þýðing og bakþýðing spurninga var framkvæmd af tveimur ensku- og íslenskumælandi einstaklingum til að tryggja áreiðanleika þýðingar yfir á ensku. Sex einstaklingar með reynslu af stjórnarstörfum voru fengnir til að forprófa mælitækið með tilliti til orðalags og skilnings.

#### 3.3.1 Háðar breytur

Í könnuninni voru stjórnarmenn beðnir um að hafa eina tiltekna stjórn í huga þegar svarað var spurningum sem sneru að löggjöf 13/2010. Alls voru 23 fullyrðinga-spurningar í könnuninni sem lutu að áhrifum kynjakvóta á ólíka þætti stjórnarbrags. Fullyrðinga-spurningum var svarað á sjö punkta Likert-skala með merkingunni 1=mjög ósammála, 2=ósammála, 3=nokkuð ósammála, 4=hlutlaus, 5=nokkuð sammála, 6=sammála, og 7=mjög sammála. Fjórar af þessum 23 fullyrðinga-spurningum eru til umfjöllunar í þessari grein og voru þær þessar:

*Fjölgun kvenna í stjórn þess fyrirtækis sem þú metur hér, hefur leitt til ...*

- i) ... meiri umræðu ólíkra viðhorfa á stjórnarfundum
- ii) ... betri ákvarðanatöku
- iii) ... aukins aðhalds með framkvæmdastjóra
- iv) ... betri stjórnarháttanna

#### 3.3.2 Óháðar breytur

Kyn var kóðað þannig að kvenkyns stjórnarmenn voru kóðaðir sem 1 (N=101) og karlkyns stjórnarmenn voru kóðaðir sem 0 (N=143).

Staða í stjórn var kóðað þannig að þeir sem eru formenn stjórna fengu kóðunina 1 (N=69) og almennur stjórnarmaður var kóðaður sem 0 (N=191).

#### 3.3.3 Breytur sem stýrt er fyrir

Lengd stjórnarsetu í viðkomandi stjórn. Sá tími sem þátttakandi hafði setið í tiltekinni stjórn var metinn á raðkvarða en svör voru flokkuð með eftirfarandi hætti: 1=innan við ár, 2= 1–3 ár, 3=3–6 ár, 4=6 ár eða fleiri.

Viðhorf til laga um kynjakvóta þegar þau voru samþykkt árið 2010. Leitað var eftir viðhorfi stjórnarmanna til laganna um kynjakvóta með tvennum hætti. Annars vegar var spurt *Hver var afstaða þín til laga 13/2010 um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja árið 2010 fyrir innleiðingu laga* og hins vegar *Hver er afstaða þín nú eftir innleiðingu laga 13/2010 um kynjakvóta* og var notaður sjö punkta Likert-skali við svörun spurninganna með merkingunni 1=mjög neikvæður og 7=mjög jákvæður, með 4=hlutlaus.

Hlutfall % kvenna í stjórn. Í þessari rannsókn var stýrt fyrir hlutfalli kvenna í viðkomandi stjórn. Hlutfallið var mælt sem hundradstala kvenna af heildarfjölda stjórnarmanna í viðkomandi stjórn.

### 3.4 Greining gagna

Til þess að varpa ljósi á og svara rannsóknarspurningunum og tilgátunum, sem settar eru fram í þessari grein, er lýsandi tölfræði, t-prófum, og fjölþrepa aðhvarfsgreiningu (e. Hierarchical Multiple Regression) beitt. Gagnagreining var framkvæmd í 27. útgáfu af IBM-SPSS Statistics.

## 4 Niðurstöður

### 4.1 Viðhorf stjórnarmanna til laga um kynjakvóta

Útreikningar á t-prófum háðra úrtaka (e. paired-samples t-test) leiddi í ljós að almennt urðu stjórnarmenn og konur jákvæðari í garð löggjafarinnar eftir að lögin tóku gildi (sjá töflu 3), meðaltal viðhorfs fyrir árið 2010 var 4,22 (sf=1,78) samanborið við meðaltal 4,67 (sf=1,84) fyrir árið 2014. Þessi mismunur upp á 0,45 er marktækur,  $t(235)=6.096$ ,  $p<.001$ , með áhrifastærð  $d=.397$ . Bæði kvenkyns stjórnarmenn sem og karlkyns stjórnarmenn urðu marktækt jákvæðari í garð löggjafarinnar. Meðaltal kvenna hækkaði um 0,73 á 7-punkta skala sem er marktæk aukning,  $t(98)=5.859$ ,  $p<.001$ , með áhrifastærð  $d=.589$ . Meðaltal karlkyns svarenda hækkaði um 0,24 á 7-punkta skala sem er marktæk aukning,  $t(136)=2.829$ ,  $p<.005$ , með áhrifastærð  $d=.242$ . Er litið er til ólíkra aldursbila sést að 50–59 ára gamlar konur eru jákvæðastar í garð löggjafarinnar ( $M=5,53$ ,  $sf=1,59$ ) árið 2010 og einnig eftir að löggjöfin hafði tekið gildi ( $M=5,90$ ,  $sf=1,40$ ). Marktæk breyting á viðhorfi varð meðal kvenna á aldrinum 40–49 ára,  $t(42)=-3.985$ ,  $p<.001$ , með áhrifastærð  $d=.608$  en einnig á meðal karlkyns stjórnarmanna á aldrinum 50–59 ára,  $t(53)=-2.180$ ,  $p<.034$ , með áhrifastærð  $d=.297$ . Eini hópurinn sem ekki mældist með breytingu á viðhorfi gagnvart löggjöfinni voru yngstu karlkyns stjórnarmennirnir sem eru á aldursbilinu 39 ára og yngri. Þar hélst meðaltal upp á 3,60, á 7-punkta skala, óbreytt milli ára og því áfram neikvætt að meðaltali.

Jafnframt sýndi t-próf óháðra úrtaka að kvenkyns stjórnarmenn voru marktækt jákvæðari en karlkyns stjórnarmenn árið 2010,  $t(236)=3.126$ ,  $p=.002$ , með áhrifastærð  $d=.411$  og einnig árið 2014,  $t(234)=5.573$ ,  $p<.001$ , með áhrifastærð  $d=.735$ .

**Tafla 3.** Viðhorf til kynjakvótans fyrir og eftir að lögin tóku gildi, eftir kyni og aldri stjórnarmanna

	2010	2014	Breyting á viðhorfi	
	Meðaltal (staðalfrávik)	Meðaltal (staðalfrávik)	2014–2010	t-próf
<b>Svarendur</b>	<b>4,22 (1,78)</b>	<b>4,67 (1,84)</b>	<b>+0,45</b>	<b><math>p&lt;.001</math></b>
<b>Konur</b>	<b>4,66 (1,79)</b>	<b>5,41 (1,58)</b>	<b>+0,73</b>	<b><math>p&lt;.001</math></b>
39 ára og yngri	4,07 (1,98)	5,07 (1,54)	+1,00	
40–49 ára	4,44 (1,79)	5,23 (1,70)	+0,79	$p<.001$
50–59 ára	5,53 (1,59)	5,90 (1,40)	+0,37	
60 ára og eldri	4,09 (1,14)	5,18 (1,60)	+1,10	
<b>Karlar</b>	<b>3,94 (1,73)</b>	<b>4,14 (1,84)</b>	<b>+0,24</b>	<b><math>p=.005</math></b>
39 ára og yngri	3,60 (1,88)	3,60 (1,88)	0,00	
40–49 ára	4,13 (1,79)	4,29 (1,83)	+0,24	
50–59 ára	4,00 (1,71)	4,33 (1,86)	+0,37	$p=.034$
60 ára og eldri	3,73 (1,66)	3,87 (1,78)	+0,13	

\* marktæktarmörk 95%

## 4.2 Lýsandi tölfræði og einföld fylgni milli breyta

Í töflu 4 birtist lýsandi tölfræði og einföld fylgni milli breyta í rannsókninni. Taflan sýnir marktæka fylgni milli kynjabreytu og allra mældra breyta í rannsókninni. Kvenkyns stjórnarmenn, sem svara könnuninni, eru marktækt færri í stöðu stjórnarformanns en karlkyns svarendur ( $r=-.140^*$ ). Konur hafa setið marktækt skemur í stjórnnum ( $r=-.245^{**}$ ) en voru marktækt jákvæðari í garð kynjakvotalaga fyrir lagasetningu ( $r=.199^{**}$ ) sem og á eftir ( $r=.342^{**}$ ). Marktækt hærri fylgni var jafnframt á viðhorfi stjórnarkvenna en stjórnarmanna á áhrifum fjölgunar kvenna á stjórnarbrag, hvort heldur litið væri til ólíkra viðhorfa ( $r=.343^{**}$ ), ákvarðanatöku ( $r=.385^{**}$ ), aðhalds ( $r=.310^{**}$ ) eða bættra stjórnarháttanna ( $r=.302^{**}$ ). Fylgnireikningar sýna að stjórnarformenn eru marktækt jákvæðari en hinn almenni stjórnarmaður til laga um kynjakvóta fyrir innleiðingu ( $r=-.130^*$ ) og eru marktækt hlyntari því en hinn almenni stjórnarmaður að fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja, í kjölfar innleiðingar kynjakvóta, hafi leitt til aukins aðhalds ( $r=.144^*$ ).

Tafla 4. Lýsandi tölfræði og einföld fylgni milli mældra breyta

	N	M	sf	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Kyn	244	0,41	0,49	-									
2. Staða í stjórn	244	0,28	0,45	-,140*	-								
3. Lengd setu í viðkomandi stj.	243	2,66	1,10	-,245**	,205**	-							
4. Hlutfall % kvenna í stjórn	227	0,38	0,16	,346**	-,076	-,280**	-						
5. Viðhorf fyrir innleiðingu	238	4,23	1,78	,199**	-,130*	-,019	,219**	-					
6. Viðhorf eftir innleiðingu	237	4,67	1,84	,342**	-,067	-,138*	,220**	,798**	-				
7. Ólík viðhorf	237	4,73	1,51	,343**	,064	-,178**	,131*	,390**	,570**	-			
8. Ákvarðanataka	236	4,35	1,49	,385**	,096	-,177**	,263**	,395**	,582**	,861**	-		
9. Aðhald	234	3,89	1,47	,310**	,144*	-,111	,216**	,340**	,476**	,694**	,764**	-	
10. Stjórnarhættir	236	4,25	1,50	,302**	,115	-,192**	,225**	,271**	,482**	,796**	,848**	,794**	-

Fylgni 2-enda \*\* =  $p < .01$ , \* =  $p < .05$

Kyn (0=karl, 1=kona), Staða í stjórn (0= almennur stjórnarmaður, 1=stjórnarformaður), Lengd setu í viðkomandi stjórn (1= ár eða skemur, 2=1-3 ár, 3=3-6 ár, 4=6 ár eða lengur).

Viðhorf fyrir innleiðingu laga, viðhorf eftir innleiðingu laga, ólík viðhorf, ákvarðanataka, aðhald, og stjórnarhættir voru allt metin á 7 punkta Likert skala.

## 4.3 Fjölbreytni í umræðu og bætt ákvarðanataka

Til þess að kanna fyrri rannsóknarspurningu (R1) sem var: *Hefur fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja, í kjölfar innleiðingar kynjakvóta, leitt til þess að fjölbreytni í umræðum stjórna er meiri og ákvarðanataka stjórna betri að mati stjórnarmanna?* voru framkvæmdar tvær fjölþrepa aðhvarfsgreiningar. Annars vegar fyrir *meiri umræða um ólík viðhorf* og hins vegar fyrir *betri ákvarðanatöku*. Aðhvarfsgreiningin svarar jafnframt rannsóknatilgátum 1–4. Stýrt var fyrir þremur breytum (Tabachnick og Fidell, 2018). Þessar breytur voru *hversu lengi í árum talið stjórnarmaður hafði setið í viðkomandi stjórn*, *hvort viðhorf stjórnarmanns var í garð breytinganna sem kynjakvóti felur í sér fyrir innleiðingu hans*, og *hversu hátt hlutfall kvenna er í þeirri stjórn sem stjórnarmaður lagði mat á*.

Því næst var *kyn* (kona=1, karl=0) sett inn í fjölþrepa aðhvarfsgreininguna svo að unnt væri að prófa tilgátu 1 sem var svohljóðandi: „*Kynjamunur er á viðhorfum stjórnarmanna hvort umræða um ólík viðhorf hafi aukist innan stjórnar með fjölgun kvenna í stjórnnum*“ (T1), auk tilgátu 2 sem var svohljóðandi „*Kynjamunur er á viðhorfum stjórnarmanna hvort bætt ákvarðanataka hafi orðið innan stjórnar með fjölgun kvenna í stjórnnum*“ (T2). Því næst var sett inn í aðhvarfsjöfnuna breytan *staða í stjórn* (1=stjórnarformaður, 0=almennur stjórnarmaður) til að unnt væri að prófa tilgátu 3 sem var svohljóðandi: „*Stjórnarformenn telja fremur en almennir stjórnarmenn að umræður um ólík viðhorf hafi aukist innan stjórnar með fjölgun kvenna í stjórnnum*“ (T3), auk tilgátu 4 sem var svohljóðandi „*Stjórnarformenn telja fremur en almennir*

stjórnarmenn að bætt ákvarðanataka hafi orðið innan stjórnar með fjölgun kvenna í stjórnnum“ (T4).

Í töflu 5 má sjá að í fyrsta skrefi fjölþrepa aðhvarfsgreiningarinnar var stýrt fyrir þremur breytum. Þar sést að breytur þrjár voru samanlagt með marktækt framlag til aðhvarfsjöfnunnar „ólík viðhorf rædd“,  $F(3,215)=15.676$ ,  $p<0,001$ , og gátu skýrt 17,9% af dreifingu háðu breytunnar. Þessar sömu breytur voru jafnframt með marktækt framlag til aðhvarfsjöfnunnar „bætt ákvarðanataka“,  $F(3,214)=18.856$ ,  $p<0,001$ , og gátu skýrt 20,9% af dreifingu háðu breytunnar. Viðhorf til kynjakvóta við innleiðingu laganna hafði sterkasta forspá af þessum þremur breytum (.382,  $p<.001$  ; .368,  $p<.001$ ).

Í öðru skrefi var kyni bætt við fjölþrepa aðhvarfsgreiningarnar. Í fyrri greiningunni jókst skýringarhlutfall af dreifingu háðu breytunnar „ólík viðhorf rædd“ upp í 24,8%, og  $R^2$  jókst um 6,8% sem er marktækt framlag (.283,  $p<.001$ ),  $F(1,214)=19.453$ ,  $p<0,001$ . Tilgáta 1 (T1) er því studd, með öðrum orðum kvenkyns stjórnarmenn voru marktækt fremur á þeirri skoðun en karlkyns kollegar þeirra að aukin þátttaka kvenna í stjórn hafi leitt til meiri umræðu ólíkra viðhorfa á stjórnarfundum. Í seinni aðhvarfsgreiningunni sést að skýringarhlutfall af dreifingu háðu breytunnar „bætt ákvarðanataka“ jókst í 27,9% með því að bæta kyni við jöfnuna,  $R^2$  jókst um 7% sem er marktækt framlag (.285,  $p<.001$ ),  $F(1,213)=20.607$ ,  $p<0,001$ . Tilgáta 2 (T2) er því studd. Með öðrum orðum kvenkyns stjórnarmenn voru marktækt fremur þeirrar skoðunar en karlkyns stjórnarmenn að aukin þátttaka kvenna í stjórn hafi leitt til bættrar ákvarðanatöku.

Að lokum í skrefi þrjú var breytunni „staða í stjórn“ bætt við fjölþrepa aðhvarfsgreininguna. Eins og sjá má í töflu 6, þá jókst skýring um 2,4% sem er marktækt framlag (.160,  $p<.01$ ),  $F(1,213)=7.104$ ,  $p<0,001$ . Tilgáta 3 (T3) er því studd. Það er að segja stjórnarformenn telja fremur en almennir stjórnarmenn að umræður um ólík viðhorf hafi aukist innan stjórnar með aukinni aðkomu kvenna í stjórnir fyrirtækja. Sama kemur í ljós þegar breytunni „staða í stjórn“ er bætt við fjölþrepa aðhvarfsgreiningu fyrir bætt ákvarðanatöku. Við það jókst skýring um 3,8% sem er marktækt framlag (.199,  $p<.001$ ),  $F(1,212)=11.694$ ,  $p<0,001$ . Tilgáta 4 (T4) er því studd. Með öðrum orðum stjórnarformenn telja fremur en almennir stjórnarmenn að ákvarðanataka stjórnar hafi batnað með aukinni aðkomu kvenna að stjórnnum fyrirtækja.

Þegar leitað er svara við rannsóknarspurningu 1 (R1) má sjá að það eru einkum þeir sem höfðu jákvætt viðhorf í garð kynjakvóta (.264,  $p<.001$ ; .355,  $p<.001$ ), konur (.295,  $p<.001$ ; .300,  $p<.001$ ), þeir sem hafa verið í stjórn til skemmri tíma (-.190,  $p<.01$ , -.157,  $p<.01$ ) og stjórnarformenn (.160,  $p<.01$ , .199,  $p<.001$ ) sem eru þeirrar skoðunar að með fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja í kjölfar innleiðingar kynjakvóta hafi fjölbreytni í umræðum stjórnna aukist og ákvarðanataka stjórnar batnað.

**Tafla 5.** Fjölpæpa aðhvarfsgreiningar fyrir ólík viðhorf rædd og bætt ákvarðanatáka

Skref 1: stýrt fyrir	Ólík viðhorf rædd		Bætt ákvarðanatáka	
	B	$\beta$	B	$\beta$
<i>Fasti</i>	4,169		3,169	
Viðhorf fyrir innleið.	,318	,382***	,305	,368***
Lengd stjórnarsetu	-,264	,199**	-,213	-,160**
Hlutfall kvenna	-,199	-,022	1,211	,133*
	R <sup>2</sup>	,179***		,209***
	F	15,676***		18,856***
<b>Skref 2: Kyn</b>				
<i>Fasti</i>	4,099		3,104	
Viðhorf fyrir innleið.	,288	,346***	,275	,332***
Lengd stjórnarsetu	-,214	-,162**	-,164	-,124*
Hlutfall kvenna	-,909	-,100	,584	,055
Kyn	,843	,283***	,285	,285***
	R <sup>2</sup>	,248***		,279***
	$\Delta R^2$	,068***		,070***
	$\Delta F$	19,453***		20,607***
<b>Skref 3: Stjórnarstaða</b>				
<i>Fasti</i>	3,986		2,955	
Viðhorf fyrir innleið.	,302	,364***	,294	,355***
Lengd stjórnarsetu	-,252	-,190**	-,209	-,157**
Hlutfall kvenna	-,942	-,104	,456	,050
Kyn	,879	,295***	,899	,300***
Staða í stjórn	,516	,160**	,640	,199***
	R <sup>2</sup>	,272		,317
	$\Delta R^2$	,024***		,038***
	$\Delta F$	7,104***		11,694***
	F	15,926***		19,637***
	N	219		218

\*=.05, \*\*=.01 \*\*\*=.001

#### 4.4 Eftirlitshlutverk stjórna og stjórnarhættir

Til þess að kanna seinni rannsóknarspurninguna sem var svohljóðandi: *Hefur fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja í kjölfar innleiðingar kynjakvóta leitt til þess að eftirlitshlutverki stjórnar er markvissar sinnt og meiri gaumur gefinn að góðum stjórnarháttum að mati stjórnarmanna?* voru framkvæmdar tvær fjölpæpa aðhvarfsgreiningar; fyrir *aðhald með framkvæmdastjóra* annars vegar og fyrir *bætta stjórnarhætti* hins vegar. Viðkomandi aðhvarfsgreiningar prófa jafnframt rannsóknatilgátur 5–8 í rannsókninni.

Stýrt var fyrir sömu þremur breytum og áður. Þessar breytur voru *hversu lengi í árum talið stjórnarmaður hafði setið í viðkomandi stjórn*, *hvert viðhorf stjórnarmanns var í garð breytinganna sem kynjakvóti felur í sér fyrir innleiðingu hans* og *hversu hátt hlutfall kvenna er í þeirri stjórn sem stjórnarmaður lagði mat á*.

Því næst var *kyn* (kona=1, karl=0) sett inn í fjölpæpa aðhvarfsgreininguna svo að unnt væri að svara tilgátu 5 sem var svohljóðandi: *„Kynjamunur er á viðhorfum stjórnarmanna á hvort aukins aðhalds með framkvæmdastjóra gætir með fjölgun kvenna í stjórnnum“* (T5), auk tilgátu 6 sem var svohljóðandi *„Kynjamunur er á viðhorfum stjórnarmanna hvort bættu stjórnarháttu gætir með fjölgun kvenna í stjórnnum“* (T6).

Því næst var sett inn í aðhvarfsjöfnuna breytan *staða í stjórn* (1=stjórnarformaður, 0=almennur stjórnarmaður) til að unnt væri að svara tilgátu 7 sem var svohljóðandi: *„Stjórnar-*

formenn telja fremur en almennir stjórnarmenn að aðhald með framkvæmdastjóra aukist með fjölgun kvenna í stjórnnum“ (T7), auk tilgátu 8 sem var svohljóðandi „Stjórnarformenn telja fremur en almennir stjórnarmenn að bættra stjórnarháttu gæti með fjölgun kvenna í stjórnnum“ (T8).

Í töflu 6 má sjá að í fyrsta skrefi fjölþrepa aðhvarfsgreiningarinnar var stýrt fyrir þremur breytum. Þar sést að breytur þrjár voru samanlagt með marktækt framlag til aðhvarfsjöfnunnar „aðhald með framkvæmdastjóra“,  $F(3,213)=11.098$ ,  $p<.001$ , og gátu skýrt 13,5% af dreifingu háðu breytunnar. Þessar sömu breytur voru jafnframt með marktækt framlag til aðhvarfsjöfnunnar „bættir stjórnarhættir“,  $F(3,214)=9.723$ ,  $p<.001$ , og gátu skýrt 12% af dreifingu háðu breytunnar. Viðhorf til kynjakvóta við innleiðingu laganna hafði sterkustu forspá af þessum þremur breytum (.306,  $p<.001$ ; .231,  $p<.001$ ).

Í öðru skrefi var kyni bætt við fjölþrepa aðhvarfsgreiningarinnar. Í fyrri greiningunni jókst skýringarhlutfall af dreifingu háðu breytunnar „aukið aðhald með framkvæmdastjóra“ upp í 17,8%, og  $R^2$  jókst um 4,3% sem er marktækt framlag (.223,  $p<.001$ ),  $F(1,212)=10.963$ ,  $p<.001$ . Tilgáta 5 (T5) er því studd, með öðrum orðum kvenkyns stjórnarmenn voru marktækt fremur þeirrar skoðunar en karlkyns stjórnarmenn, að fjölgun kvenna í stjórn hafi leitt til aukins aðhalds með framkvæmdastjóra. Í seinni aðhvarfsgreiningunni sést að skýringarhlutfall af dreifingu háðu breytunnar „bættir stjórnarhættir“ jókst í 15,4% með innkomu kyns í jöfnuna,  $R^2$  jókst um 3,4% sem er marktækt framlag (.201,  $p<.05$ ),  $F(1,211)=13.401$ ,  $p<.001$ . Tilgáta 6 (T6) er því studd. Með öðrum orðum kvenkyns stjórnarmenn voru marktækt fremur þeirrar skoðunar en karlkyns stjórnarmenn að aukin þátttaka kvenna í stjórn hafi leitt til bættra stjórnarháttu.

Að lokum í skrefi þrjú var breytunni „staða í stjórn“ bætt við fjölþrepa aðhvarfsgreiningarinnar. Eins og sjá má í töflu 7, þá jókst skýring um 4,9% sem er marktækt framlag (.228,  $p<.01$ ),  $F(1,211)=13.401$ ,  $p<.001$ . Tilgáta 7 (T7) er því studd. Með öðrum orðum að stjórnarformenn telja fremur en almennir stjórnarmenn að aðhald með framkvæmdastjóra hafi aukist innan stjórnar með fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Sama kemur í ljós þegar breytunni „staða í stjórn“ er bætt við fjölþrepa aðhvarfsgreiningu fyrir bættu stjórnarhætti. Við það jókst skýring um 4,0% sem er marktækt framlag (.205,  $p<.001$ ),  $F(1,212)=10.448$ ,  $p<.001$ . Tilgáta 8 (T8) er því studd. Stjórnarformenn telja fremur en almennir stjórnarmenn að stjórnarhættir hafi batnað með fjölgun kvenna í stjórnir fyrirtækja.

Þegar leitað er svara við rannsóknarspurningu 2 (R2) má sjá að það eru einkum þeir sem höfðu jákvætt viðhorf í garð kynjakvóta (.304,  $p<.001$ ; .230,  $p<.001$ ), konur (.238,  $p<.001$ ; .218,  $p<.001$ ), og stjórnarformenn (.228,  $p<.001$ ; .205,  $p<.001$ ) sem eru þeirrar skoðunar að með fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja, í kjölfar innleiðingar kynjakvótan, hefur aðhald aukist og stjórnarhættir batnað.

**Tafla 6.** Fjölpæpa aðhvarfsgreiningar fyrir aðhald og bættu stjórnarhætti

	Aðhald með framkv.stjóra		Stjórnarhættir	
	B	$\beta$	B	$\beta$
<b>Skref 1: stýrt fyrir</b>				
<i>Fasti</i>	2,837		3,647	
Viðhorf við innleið.	,252	,306***	,190	,231***
Lengd stjórnarsetu	-,136	-,104	-,231	-,176**
Hlutfall kvenna	,955	,107	1,055	,117*
	R <sup>2</sup>	,135***		,120***
	F	11,098***		9,723***
<b>Skref 2: kyn</b>				
<i>Fasti</i>	2,771		3,602	
Viðhorf við innleið.	,231	,280***	,169	,206**
Lengd stjórnarsetu	-,097	-,074	-,196	-,149**
Hlutfall kvenna	,403	,045	,541	-,060
Kyn	,658	,223***	,596	,201*
	R <sup>2</sup>	,178***		,154**
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	,043***		,034
	$\Delta$ F	10,963***		8,677**
<b>Skref 3: Staða í stjórn</b>				
<i>Fasti</i>	2,634		3,452	
Viðhorf við innleið.	,250	,304***	,189	,230***
Lengd stjórnarsetu	-,154	-,117	-,241	-,184**
Hlutfall kvenna	,352	,039	,484	,054
Kyn	,703	,238***	,646	,218***
Staða í stjórn	,729	,228***	,651	,205***
	R <sup>2</sup>	,227		,194***
	$\Delta$ R <sup>2</sup>	,049**		,040
	$\Delta$ F	13,401***		10,448***
	F	20,547***		10,213***
	N	219		218

\*=.05, \*\*=.01 \*\*\*=.001

## 5 Umræða og lokaorð

Vaxandi umræða undanfarin ár um áhrif aukins fjölbreytileika í stjórnnum fyrirtækja í kjölfar fjölgunar kvenna við stjórnarborðið hefur leitt til aukins fjölda rannsókna um viðfangsefnið. Umræðan, sem hefur átt sér stað innan fræðasamfélagsins, stjórn mála, atvinnulífs og meðal almennings, virðist hallast á sveif með þeirri skoðun að fjölbreytileiki í samsetningu stjórna geti gagnast í rekstri fyrirtækja, leitt til jafnara kynjahlutfalls meðal ædstu stjórnenda og ríkari samfélagsábyrgðar fyrirtækja (Jonsdóttir o.fl., 2015; Kirsch, 2018; Mensi-Klarbach o.fl., 2017). Kynjahalli í stjórnarherberginu hefur leitt til umræðna um hvaða leiðir eru færar til að auka hlut kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Viðbrögð ólíkra landa hafa verið allt frá því að kynna til sögunnar mjúkar leiðir eins og „fylgið eða skýrið-reglan“ er dæmi um (e. comply-or-explain), til þess að innleiða lög um kynjakvóta í stjórnir fyrirtækja (Mensi-Klarbach o.fl., 2017; Terjesen og Sealy, 2016).

Markmið þessarar rannsóknar miðar að því að varpa ljósi á upplifun íslenskra stjórnarmanna á breytingum á starfi stjórna í kjölfar þess sterka inngrips íslenskra stjórnvalda sem kynjakvóti í stjórnnum fyrirtækja er. Rannsóknir af því tagi sem hér um ræðir eru sjaldgæfar því fáar rannsóknir lýsa viðhorfi karl- og kvenkyns stjórnarmanna til breytinga

á stjórnarbrag í kjölfar laga um kynjakvóta. Auk þess sem aðferðarfræði þessarar rannsóknar, að safna megindlegum gögnum í formi viðhorfsmælinga meðal stjórnarmanna, hefur ekki áður verið gerð á Íslandi með sama hætti og er óalgeng alþjóðlega. Kallað hefur verið skýrt eftir slíkri nálgun í rannsóknum (Kirsch, 2018; Krawiec o.fl., 2013; Westphal og Zajac, 2013). Með því að afla gagna beint frá stjórnarmönnum með víðtækri netkönnun telja höfundar að rannsóknin styðji jafnframt við erlendar rannsóknir (sjá til að mynda yfirlitsgrein Kirsch, 2018) sem og innlendar (sjá til að mynda rannsóknir Jonsdóttir o.fl., 2015; Þorgerður J. Einarsdóttir o.fl., 2019), sem varpa ljósi á það hverju aukinn fjölbreytileiki við stjórnarborðið skilar fyrir starf stjórna.

Í þessari rannsókn fór mæling fram á viðhorfi stjórnarmanna á umbrotatíma eða þegar hlutfall kvenna í stjórnnum stærrí fyrirtækja hafði aukist í tæp 40% og reynsla af breyttum kynjahlutföllum var ekki orðin löng þegar mælingin fór fram. Niðurstöðurnar styðja við undirliggjandi kenningaramma auðlindakennningar og umboðskennningar. Ramminn er sá að stjórn samsett af einstaklingum sem hafa ólíka getu, hæfni og reynslu, kunni að uppfylla eftirlitshlutverkið betur en ella. Enn fremur að fjölbreytileikinn treysti stefnumarkandi hlutverk stjórna (Hillman og Delziel, 2003).

Niðurstöður þessarar rannsóknar benda enn fremur til þess að aukinn fjöldi kvenna í stjórnnum fyrirtækja hafi ekki aðeins leitt, að mati stjórnarmanna, til ríkari umræðna innan stjórna heldur séu umfjöllunarefnin við stjórnarborðið fjölbreyttari en áður. Þetta hefur bætt ákvarðanatöku stjórna að mati þeirra stjórnarmanna sem voru þátttakendur í þessari rannsókn.

Niðurstöðurnar hér tóna niðurstöður erlendra rannsókna, sem gerðar voru í löndum án kynjakvóta, sem hafa sýnt fram á að fjölbreytileiki einstaklinga eykst við stjórnarborðið og hefur haft jákvæð áhrif á gæði umræðna og ákvarðanatöku stjórna (DiTomaso o.fl., 2007; Van Knippenberg og Schippers, 2007). Það er áhugavert að í niðurstöðum þessarar rannsóknar er tölfræðilegur marktækur munur á svörum stjórnarformanna og almennra stjórnarmanna þar sem formennirnir voru fremur þeirrar skoðunar að áhrifin hafi verið jákvæð. Það kann að vera lengri reynsla stjórnarformanna og/eða mögulega meiri yfirsýn þeirra yfir starf stjórna og áhrif stjórna á æðstu stjórnendur viðkomandi fyrirtækis sem skýrir þennan mun.

Önnur áhugaverð niðurstaða þessarar rannsóknar er sú að stjórnir eru í kjölfar upp-töku kynjakvótans virkari í eftirlitshlutverki sínu að mati stjórnarmanna. Enn fremur telja stjórnarmenna að meiri gaumur er gefinn að stjórnarháttum fyrirtækja en fyrir upptöku laganna. Það eru fremur konur og stjórnarformenn sem eru þessarar skoðunar. Niðurstöðurnar eru sambærilegar sumum erlendum rannsóknum (sjá t.d. Kirsch, 2018). Meðal skýringa sem hafa verið nefndar, í erlendum rannsóknum, er að konur séu líklegri til þess að vera óháðir stjórnarmenn og ekki með eins víðtækt tengslanet og karlar. Sú fjarlægð kvenna leiði þá hugsanlega til sterkara eftirlits. Áhættufælni kvenna, sem sögð er meiri en karla, hefur líka verið nefnd sem möguleg skýribreyta hér um eftirlitshlutverk stjórna (Forbes og Milliken, 1999; Milliken og Martins, 1996). Adams og Feirreira (2009) komust að því í sínum rannsóknum að kvenkyns stjórnarmenn eru líklegri til þess að mæta betur á stjórnarfundi en karlar og sitja fremur í undirnefndum stjórna sem hafa með eftirlit að gera. Þær niðurstöður myndu enn styðja við það að herra hlutfall kvenkyns stjórnarmanna geti leitt til sterkara eftirlits stjórna.

Vísbendingar niðurstaðna erlendra rannsókna gefa til kynna að fjölgun kvenna í stjórn-um fyrirtækja kunni að leiða til meiri og dýpri umræðna um starfshætti stjórna (Adams og Ferreira, 2009; Benkraiem o.fl., 2017; Forbes og Milliken, 1999). Þetta eru enn fremur niðurstöður þessarar rannsóknar. Það er ekki breytileiki á svörum stjórnarmanna eftir bakgrunnsbreytum. Það gefur til kynna að almennt er talið að stjórnarhættir séu meira til skoðunar meðal stjórnarmanna í kjölfar innleiðingar kynjakvótans og ættu stjórnarhættir að styrkjast þessu samfara. Það þarf þó að hafa í huga að fjölbreytileiki í stjórn þarf ekki alltaf að vera besta fyrirkomulagið í öllum tilfellum. Eins og hér hefur verið rætt getur



aukinn fjölbreytileiki dýpkað og breikkað umræðu stjórnar en þar með mögulega hægt á ákvarðanatöku hennar. Það kunna að vera aðstæður í fyrirtækjarekstri þar sem miklu máli skiptir að stjórn sé snögg að mynda sér skoðun á aðstæðum og bregðist skjótt við. Þá kann of mikill breytileiki meðal stjórnarmanna að vera ókostur (sjá til að mynda rannsóknir Di-Tomaso o.fl., 2007; Van Knippenberg og Schippers, 2007; Williams og O'Reilly, 1998).

Einn annarki þessarar rannsóknar er aðgerðarbinding mældra meginhugtaka þar sem eingöngu er stuðst við eina mælingu fyrir hverja viðhorfsbreytu. Það getur vakið spurningar um hugtakaréttmæti. Önnur takmörkun þessarar rannsóknar er skortur á miðlægum gagnagrunni á Íslandi sem á hverjum tíma geymir upplýsingar um mönnun stjórnar fyrirtækja. Hér þurfti því að fara þá leið við gagnaöflun að senda á framkvæmdastjóra/forstjóra fyrirtækja beiðni um þátttöku í viðhorfskönnun sem þeir áframsendu á stjórnarmenn. Kann að felast í þessari leið skekkja í þátttöku þar sem ekki er tryggt að allir framkvæmdarstjórar/forstjórar hafi brugðist við erindi rannsakenda. Enn fremur, þegar litið er til næstu mögulegra rannsókna á efninu, telja höfundar mikilvægt að rannsakað verði hvort um skammtíma upplifun stjórnarmanna sé að ræða. Eins og áður hefur verið komið inn á, þá fóru mælingarnar sem greindar eru í þessari rannsókn fram ekki löngu eftir að lögin um kynjakvóta tóku gildi. Langtímamæling á umræddum þáttum væri jákvætt næsta skref og kynni að leiða í ljós hvort og þá hver áhrif aukins kynjajafnvægis hefur haft á stjórnarhætti á Íslandi. Rannsókn Krawiec, Conley og Broome (2013) var á bandarískum aðstæðum og fundu þeir að flestir stjórnarmenn telja að fjölbreytileiki í samsetningu stjórnar sé af hinu góða en fæstir þátttakenda gátu nefnt dæmi úr starfi stjórnarmanna þar sem fjölbreytileiki er bein skýribreyta. Það væri áhugavert næsta skref þessarar rannsóknar á íslenskum aðstæðum að taka viðtal við stjórnarmenn og komast að því hvort þátttakendur gætu nefnt slík dæmi. Enn fremur væri áhugavert að breikka rannsóknina til þess að kanna áhrif aukins kynjajafnvægis í íslenskum stjórnnum á viðhorf starfsmanna viðkomandi fyrirtækja, viðskiptavina, almennings og stjórnvalda. Að lokum, þá kynni að vera mjög áhugavert að fylgja þeim niðurstöðum eftir að umræða á stjórnarfundum dýpkar í kjölfar jafnara kynjahlutfalls en þýðir það aukin breidd í efnisvali stjórnarfunda? Það er að segja, er dýpri umræða um sömu hluti og áður eða er rætt um efni sem ekki var á borði stjórnar fyrir?

Stjórnvöld bæði á Íslandi og erlendis hafa með upptöku kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja haft að markmiði að rétta af kynjahalla í stjórnnum, auka gæði umræðna við stjórnarborðið, bæta ákvarðanatöku stjórnar og að tryggja almennt góða stjórnarhætti (Benkraiem o.fl., 2017; Seierstad o.fl., 2017). Íslensk stjórnvöld hófu í kjölfar fjármálahrunsins árið 2008 að huga að þessu efni. Inngrip íslenskra stjórnvalda var sterkt í alþjóðlegu samhengi. Í þessari grein er varpað ljósi á mælingar á upplifun og viðhorfi íslenskra stjórnarmanna til þess hvað breyttist með tilkomu jafnara kynjahlutfalls í stjórnnum þegar kemur að ákvarðanatöku og eftirlitshlutverki stjórnar. Niðurstöður þessarar rannsóknar leiðir í ljós að viðhorf stjórnarmanna varð jákvæðara til kynjakvótans frá þeim tíma sem lögin voru kynnt til þess að þau voru innleidd. Það sama á við um þau áhrif sem aukinn fjölbreytileiki samfara jafnara kynjahlutfalli í stjórnnum hefur leitt til í starfsháttum stjórnar.

## Heimildir

- Adams, R. B. og Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Adams, R. B. og Kirchmaier, T. (2016). Women on Boards in Finance and STEM Industries. *American Economic Review*, 106(5), 277–81.
- Arnardóttir, A. A. og Sigurjónsson, Th. O. (2017). Gender Diversity on Boards in Iceland: Pathway to Gender Quota Law Following a Financial Crisis. Í C. Seierstad, P. Gabaldon og H. Mensi-Klarbach (ritstjórar), *Gender Diversity in the Boardroom. The Use of Different Quota Regulations* (bls. 75–101). Palgrave Macmillan.
- Arnardóttir, A. A. og Sigurjónsson, Th. O. (2018). Restoring Trust Through Improved Corporate Governance and Adherence to Gender Quotas. Í Th. O. Sigurjónsson, D. L. Schwarzkopf og M. Bryant (ritstjórar), *The Return of Trust?: Institutions and the Public after the Icelandic Financial Crisis* (bls. 227–244). Emerald Group Publishing.

- Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið. (2013). *Jafnréttisþing 2013*. [http://www.velferdarraduneyti.is/media/Rit\\_2013/Jafnrettisskyrsla\\_2013.pdf](http://www.velferdarraduneyti.is/media/Rit_2013/Jafnrettisskyrsla_2013.pdf)
- Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið. (2005). *Aukin tækifæri í forystu atvinnulífsins*. <https://www.stjornarradid.is/media/atvinnuvegaraduneyti-media/media/Acrobat/KvennaskyrslaPDF.pdf>
- Axelssdóttir, L. og Einarsdóttir, P. (2017). The Realization of Gender Quotas in Post-Collapse Iceland. *NO-RA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 25(1), 48–61.
- Bear, S., Rahman, N. og Post, C., (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221.
- Benkraiem, R., Hamrouni, A., Lakhal, F. og Toumi, N. (2017). Board Independence, Gender Diversity and CEO Compensation. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 17(9), 845–860.
- Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113, 185–197.
- Boyd, B., (1990). Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model. *Strategic Management Journal*, 11(6), 419–430.
- Dalton, D. R. og Dalton, C. M. (2011). Integration of Micro and Macro Studies in Governance Research: CEO Duality, Board Composition and Financial Performance. *Journal of Management*, 37(2), 404–411.
- Di Tomaso, N., Post, C. og Parks-Yancy, R. (2007). Workforce Diversity and Inequality: Power, Status, and Numbers. *Annual Review of Sociology*, 33, 473–501.
- Elstad, B. og Ladegard, G. (2012). Women on Corporate Boards: Key Influencers or Tokens? *Journal of Managerial Governance*, 16(4), 595–615.
- Fama, E. F. og Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327–350.
- Forbes, D. P. og Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.
- Hafsi, T. og Turgut, G. (2013). Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence. *Journal of Business Ethics*, 112, 463–479.
- Hagstofa Íslands. *Kyn framkvæmdastjóra og stjórnarmanna eftir stærð fyrirtækja 1999–2021*. [https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir\\_\\_fyrirtaeki\\_\\_fjoldi\\_\\_stjornir/FYR06102.px](https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir__fyrirtaeki__fjoldi__stjornir/FYR06102.px)
- Hansen, K. (2013). Women on boards: what we know, what we do not yet know and how we should further advance knowledge. Í S. Machold, M. Huse, K. Hansen og M. Brogi (ritstjórar), *Getting Women on to Corporate Boards: A Snowball Starting in Norway* (bls. 101–112). Edward Elgar Publishing.
- Heidenreich, V. (2013). Consequences of the Norwegian gender quota regulation for public limited company boards. Í S. Machold, M. Huse, K. Hansen og M. Brogi (ritstjórar), *Getting Women on to Corporate Boards: A Snowball Starting in Norway* (bls. 119–125). Edward Elgar Publishing.
- Hillman, A. J., Cannella Jr., A. A. og Paetzold, R. I. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235–255.
- Hillman, A. J., Cannella Jr., A. A. og Harris, I. C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How do Directors Differ? *Journal of Management*, 28(6), 747–763.
- Hillman, A. J. og Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.
- Hurvenes, E. (2013). Professionalizing Boards: The Work of the Professional Boards Forum. Í S. Machold, M. Huse, K. Hansen og M. Brogi (ritstjórar), *Getting Women on to Corporate Boards: A Snowball Starting in Norway* (bls. 40–45). Edward Elgar Publishing.
- Huse, M., Nielsen, S. T. og Hagen, I. M. (2009). Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 581–597.
- Jonsdóttir, Th., Singh, V., Terjesen, S. og Vinnicombe, S. (2015). Director Identity in Pre- and Post-Crisis Iceland: Effects of Board Life Stage and Gender. *Gender in Management*, 30(7), 572–594.
- Johnson, S. G., Schnatterly, K. og Hill, A. D. (2013). Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics. *Journal of Management*, 39(1), 232–262.
- Joshi, A. og Roh, H. (2009). The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–628.
- Kirsch, A. (2018). The Gender Composition of Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 29, 346–364.
- Konrad, A., Kramer, V. og Erkut, S. (2008). Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145–164.
- Krawiec, K. D., Conley, J. M. og Broome, L. L. (2013). The Danger of Difference: Tensions in Directors' Views of Corporate Board Diversity. *University of Illinois Law Review*, 2013(3) 919–958.
- Lawal, B. (2012). Board Dynamics and Corporate Performance: Review of Literature, and Empirical Challenges. *International Journal of Economics and Finance*, 4(1), 22–35.
- Machold, S. (2013). Institutionalizing Women's Representation on Boards: An Introduction to the Advocacy Movement. Í S. Machold, M. Huse, K. Hansen og M. Brogi (ritstjórar), *Getting Women on to Corporate Boards: A Snowball Starting in Norway* (bls. 27–36). Edward Elgar Publishing.

- Mateos de Cabo, R., Terjesen, R., Escot, L. og Gimeno, R. (2019). Do „Soft Law“ Board Gender Quota Work? Evidence from a Natural Experiment. *European Management Journal*, 37, 611–624.
- Mensi-Klarbach, H., Seierstad, C. og Gabaldon, P. (2017). Setting the Scene: Women on Boards in Countries with Quota Regulations. Í C. Seierstad, P. Gabaldon og H. Mensi-Klarbach (ritstjórar), *Gender Diversity in the Boardroom* (bls. 1–10). Palgrave Macmillan.
- Nergaard, N. H., Lütken, M., Widvey, T., Myhre, I. R. og Huse, M. (2013). Stories from Four Norwegian Multi-Board Women. Í S. Machold, M. Huse, K. Hansen og M. Brogi (ritstjórar), *Getting Women on to Corporate Boards: A Snowball Starting in Norway* (bls. 78–93). Edward Elgar Publishing.
- Oehmichen, J., Rapp, M. S. og Wolff, M. (2012). Women on German Management Boards. Í B. Beham, C. Straub og J. Schwalbach (ritstjórar), *Managing diversity in organizations* (bls. 95–125). Gabler Verlag.
- Páll Hreinsson, Tryggvi Gunnarsson og Sigríður Benediktsdóttir. (2010). *Skýrsla rannsóknarnefndar Alþingis*. <https://www.rna.is/eldri-nefndir/addragogi-og-orsakir-falls-islensku-bankanna-2008/skyrsla-nefndarinnar/english/>.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. og Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28.
- Perraud, E. (e.d.). *Board and boardroom dynamics*. NEDonBoard. <https://www.nedonboard.com/board-dynamics/>
- Rafnsdóttir, G. L., Einarsdóttir, T., Snorrason, J. S., De Vos, M. og Culliford, P. (2014). Gender Quota on the Boards of Corporations in Iceland. Í M. De Vos og P. Culliford (ritstjórar), *Gender Quotas for Company Boards* (bls. 147–158). Intersentia.
- Ragnhildur Erna Arnórsdóttir. (2012). *Gender Quotas on Corporate Boards in Iceland*. [MS ritgerð]. Copenhagen Business School. [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58442105/ragnhildur\\_erna\\_arnorsdottir.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58442105/ragnhildur_erna_arnorsdottir.pdf)
- Seierstad, C. og Huse, M. (2017). Gender Quotas on Corporate Boards in Norway: Ten Years Later and Lessons Learned. Í C. Seierstad, P. Gabaldon og H. Mensi-Klarbach (ritstjórar), *Gender Diversity in the Boardroom. The Use of Different Quota Regulations* (bls. 11–45). Palgrave Macmillan.
- Singh, V., Terjesen, S. og Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48–58.
- Tabachnick, B. G. og Fidell, L.S. (2018). *Using Multivariate Statistics* (7. útg.). Pearson.
- Tasheva, S. og Hillman, A. J. (2019). Integrating diversity at different levels: Multilevel human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team effectiveness. *Academy of Management Review*, 44(4), 746–765.
- Terjesen, S., Aguilera, R. og Lorenz, R. (2014). 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.
- Terjesen, S. og Sealy, R. (2016). Board gender quotas: Exploring ethical tension from a multi-theoretical perspective. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 23–65.
- Terjesen, S., Sealy, R. og Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance*, 17(3), 320–337.
- Terjesen, S. og Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi country study on environmental context. *Journal of Business Ethics*, 83, 55–63.
- Torchia, M., Calabrò, A. og Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317.
- Viðskiptaráð Íslands (2021). *Stjórnarhættir fyrirtækja: leiðbeiningar* (6 útgáfa). [https://leidbeiningar.is/wp-content/uploads/2021/02/VI\\_Stjornarhaettir\\_fyrirtaekja\\_Vefur.pdf](https://leidbeiningar.is/wp-content/uploads/2021/02/VI_Stjornarhaettir_fyrirtaekja_Vefur.pdf)
- Van der Walt, N., C. Ingley, G. S. Shergill, G. S. og Townsend, A. (2006). Board configuration: are diverse boards better boards? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(2), 129–47.
- Van Knippenberg, D. og Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R. J., Bilimoria, D. og Huse, M. (2008). *Women on corporate boards of directors*. Edward Elgar.
- Þingmálalistar (2021). *Hlutafélög og einkahlutafélög (eignarhald, kynjahlutföll og starfandi stjórnarformenn*. <https://www.althingi.is/thingstorf/thingmalalistar-eftir-thingum/ferill/?ltg=138&mn=71>
- Þorgerður J. Einarsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Valdimarsdóttir (2019). Structural hindrances or less driven women? Managers’ views on corporate quotas. *Politics & Gender*, 16(1), 1–29.
- Wan, D. og Ong, C. H. (2005). Board structure, process og performance. Evidence from public-listed companies in Singapore. *Corporate Governance an International Review*, 13(2), 277–290.
- Westphal, J.D. og Zajac, E. J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 60–83.
- Withers, M. C., Hillman, A. J. og Canella Jr, A. A. (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38(1), 243–277.
- You, J., Terjesen, S. og Bilimoria, D. (2018). Women in the upper echelons: Women on corporate boards and in top management teams. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.

