



VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA
KYNNING Á HELSTU NIÐURSTÖÐUM RANNSÓKNAR Á
RÁÐSTEFNUNNI GENDER DIVERSITY ON CORPORATE
BOARDS AND IN LEADERSHIP POSITIONS

Dr. Auður Arna Arnardóttir
Dr. Þróstur Olaf Sigurjónsson



HÁSKÓLINN Í REYKJAVÍ
REYKJAVIK UNIVERSITY



Efnisyfirlit

1	Bakgrunnur rannsóknar	1
2	Samantekt á helstu niðurstöðum	3
3	Rannsókn á stjórnarháttum og kynjakvóta sett í samhengi	6
4	Aðferðarfræði rannsóknarinnar	9
4.1	Þátttakendur og aðferð	9
4.2	Mælitæki	9
5	Niðurstöður rannsóknar	11
5.1	Bakgrunnsbreytur	11
5.2	Valferlið	13
5.3	Val á nýjum stjórnarmönnum	20
5.4	Fjölbreytileiki stjórna	23
5.5	Viðhorf til kynjakvóta	25
6	Lokaorð	29

Rannsóknin er styrkt af PROGRESS – áætlun Evrópusambandsins á sviði vinnu- og félagsmála (2007-2013). Styrkurinn er veittur til að styðja við innleiðingu markmiða Evrópusambandsins til að ná markmiðum 2020 áætlunarinnar á sviði jafnréttismála bæði í þáttökulöndunum, EFTA-EEA löndum og löndum sem eru að ganga inn í Evrópusambandið. Þær upplýsingar sem hér eru veittar samræmast ekki endilega skoðunum eða afstöðu Evrópusambandsins.

1 Bakgrunnur rannsóknar

Vorið 2014 tóku höndum saman Jafnréttisstofa, Kauphöll Íslands, Samtök atvinnulífsins (SA) og fræðimenn við Háskólann í Reykjavík, með það að markmiði að vinna að rannsókn á stjórnarháttum í íslenskum fyrirtækjum. Rannsóknin er nánar tiltekið greining og mat á því hvernig fyrirtæki sem falla undir lög nr. 13/2010, sem m.a. kveða á um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja, hafa unnið að breytingum á stjórnarskipan vegna innleiðingar laganna sem gengu í gildi þann 1. september 2013.

Þann 8. mars 2010 samþykkti Alþingi breytingu á lögum um hlutafélög og einkahlutafélög, þar sem meðal annars er kveðið á um að hlutfall hvors kyns skuli ekki vera undir 40% í stjórnnum þeirra félaga sem hafa 50 starfsmenn eða fleiri að jafnaði á ársgrundvelli. Þessar lagabreytingar kölluðu á töluverðar breytingar á ásýnd og starfi stjórnna og því mikilvægt að rannsaka hvernig innleiðing breytinganna hafði farið fram, hvernig staðið var að vali á stjórnarmönnum á þessum tímum breytinga og hverjar mögulegar skammtíma afleiðingar af lagabreytingunni hafa verið þegar litið er til stjórnarstarfa.

Ísland er meðal fyrstu ríkja heims til að binda kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja í lög. Tilgangur þeirra er að rétta hlut kvenna og stuðla að kynjajafnrétti í stjórnnum eða eins og segir orðrétt í frumvarpinu: *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* (Þingskjal nr. 71/2009-2010). Auk þess er talið að aukið kynjajafnrétti stuðli að minni einsleitni stjórnna, þar sem of mikil einsleitni geti haft vissa hættu í för með sér þegar kemur að ákvörðunartöku innan stjórnna (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2013). Mikilvægt er því að rannsaka hvort aukning hefur orðið á þátttöku kvenna í stjórnnum, hvort konum hafi fjölgað í stjórnnum og hvort dregið hafi úr einsleitni stjórnna á sama tíma.

Fræðimenn á sviði stjórnarháttar fyrirtækja hafa lengi kallað eftir víðtækari rannsóknum á því hvernig staðið er að vali stjórnarmanna (sjá til dæmis Withers,

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar

Hillman og Cannella, 2012). Ekki er vitað til þess að slíkar greiningar hafi verið gerðar á Íslandi. Því þykir áhugavert að kanna hvaða viðmið eru til staðar þegar velja á nýja stjórnarmenn í kjölfar laganna um kynjakvótann og hvar leitað var eftir frambærilegum einstaklingum til stjórnarsetu. Að sama skapi hefur ekki verið rannsakað héraendis með hvaða hætti ákvarðanir voru teknar um þá sem þurftu að hætta í stjórnnum vegna tilkomu kynjakvótans og hvort þar hafi hugsanlega tapast þekking, færni og burðir sem nauðsynlegir eru til að stjórn geti framfylgt hlutverki sínu.

Dr. Auður Arna Arnardóttir og Dr. Þröstur Olaf Sigurjónsson, við viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík, unnu að framkvæmd rannsóknarinnar. Þessari skýrslu er ætlað að gera grein fyrir helstu niðurstöðum hennar. Frekari upplýsingar veita Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, við Háskólann í Reykjavík, um netföngin auduraa@ru.is og throstur@ru.is.

2 Samantekt á helstu niðurstöðum

Rannsóknin er megindleg rannsókn þar sem gagnaöflun var unnin með tvennum hætti; annars vegar með framkvæmd spurningarkönnunar meðal u.þ.b. 300 stjórnara þeirra íslensku fyrirtækja sem falla undir lög 13/2010 um kynjakvóta og hins vegar voru tekin viðtöl við 20 stjórnarmenn fjögurra stjórnara. Spurningarkönnunin gegnir því hlutverki að afla gagna um hvernig staðið var að vali nýrra stjórnarmanna og ákvörðun um brotthvarf þeirra sem þurftu að víkja. Viðtölin hafa það að markmiði að fá góða mynd af upplifun og viðhorfum stjórnarmanna til laganna sem og að gefa fyllri mynd af valferlinu. Helstu niðurstöður rannsóknarinnar fara hér á eftir.

Fjöldi stjórnara sem stjórnarmenn sitja í

- Konur sitja að meðaltali í 2,9 stjórnnum (sf = 2,4) en karlmenn sitja að meðaltali í 3,4 stjórnnum (sf = 3,2) og er ekki marktækur munur milli kynja hvað fjölda stjórnara varðar.
- Um þriðjungur kvenna (32,7%) situr í einni stjórn en rúmlega fjórðungur karla (27,3% karla).

Valferlið

Stjórnarmenn voru annars vegar spurðir um það með hvaða hætti þeir voru valdir til stjórnarsetu og hins vegar hvernig unnið var að undirbúningi og vali á nýjum stjórnarmönnum. Helstu niðurstöður eru sýndar hér að neðan. Í ljós kemur að lítill gaumur er gefinn að stjórninni sem heild og tengsl stjórnarstarfa við stefnu og stöðu fyrirtækis. Burðir og geta einstaklinga er hins vegar metin.

Valferlið einkennist af lítilli hugsun um stjórn sem teymi

- ⇒ Valferlið er ekki formlegt.
- ⇒ Flestir nýir stjórnarmenn eru valdir af hluthöfum, stjórn og stjórnarformanni.
- ⇒ Greining á hvernig stjórn þarf að vera samansett út frá hlutverki hennar og verkefnum er almennt ekki

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar

ríkjandi.

- ⇒ Greining á þörfum stjórnar fyrir ákveðna burði, getu og hæfni einstaklings er ekki almenn venja.
- ⇒ Stjórnarformenn, karlmenn, og eldri einstaklingar eru fremur á þessari skoðun.
- ⇒ Formleg greining á burðum, getu og hæfni einstaklinga til stjórnarsetu er ekki almenn venja.
- ⇒ Mun meira er litið til einstaklingsbundinna þátta en til teymisþátta.

Nýjar stjórnarkonur

Lágt hlutfall kvenna sem komu nýjar inn í stjórnir í kjölfar laga um kynjakvóta

- Um 20% kvenna í stjórnum fyrirtækja vorið 2014 komu nýjar inn í kjölfar laganna um kynjakvóta 2010 (þess hóps sem svaraði könnuninni).
 - Þessi hópur kvenna hefur 3 ára reynslu af stjórnarsetu eða minna.
 - Aldur þeirra er á bilinu 20 – 55 ár, en meðalaldur 42 ár.
 - Þessar konur hafa flestar viðskiptafræðimenntun (41%) og er MBA gráða algengust. Nokkuð bar á lögfræðimenntuðum konum.
 - Þær sitja flestar í einni stjórn (73%), í hlutverki stjórnarmanns (91%), og oftast en ekki óháðar (59%).

Innkoma nýrra kvenna í íslenskar stjórnir

Hvernig var nýrra stjórnarkvenna leitað?

- ⇒ Tilvísun frá þriðja aðila, t.d. lífeyrissjóði.
- ⇒ Persónulegt tengslanet stjórnar/formanns stjórnar.
- ⇒ Tengsl við framkvæmdastjóra.
- ⇒ Eigin eignarhlutur.

Þekking á góðum stjórnarháttum, það að búa yfir sterkri siðferðiskennd, að hafa getu til þess að standa með með eigin sannfæringu og vera gædd/ur samskiptahæfileikum, ræður mestu þegar kemur að vali á nýjum stjórnarmönnum að mati stjórnarmanna. Þessi niðurstaða kann að skýrast af því að frá efnahagshruninu árið 2008 hefur verið mikil umræða um nauðsyn bættra stjórnarháttanna og viðskiptasiðferðis í íslensku viðskiptalífi.

Væntingar um afleiðingar um kynjakvóta fyrir stjórnir

Bæði kyn telja að aukin þátttaka kvenna í stjórnnum muni leiða til:

- Meiri umræðu um ólík sjónarhorn á stjórnarfundum.
- Betri fyrirtækjabrags / fyrirtækjamenningar.
- Jákvæðari ímyndar fyrirtækis.

Auk þess sem bæði kyn telja að aukin þátttaka kvenna muni **ekki** leiða til:

- Aukins ágreinings á stjórnarfundum.
- Minna trausts milli stjórnarmanna.
- Fjölgunar á óformlegum fundum meðal sumra stjórnarmanna.

Heilt yfir, þá hefur orðið nokkur fjölgun þegar litið er til nýrra kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Þó er fremur leitað til kvenna sem hafa reynslu af stjórnarsetu. Þekking og burðir einstaklings eru metnir, en almennt er ekki hugað að samsetningu stjórnar eða hlutverks hennar út frá stefnu og stöðu fyrirtækja. Valnefndir og hluthafakosningar eru ekki algeng leið við val á nýjum stjórnarmönnum. Almennt er meiri andstaða hjá karlmönnum við lög um kynjakvóta og þá sérstaklega ungum karlmönnum. Það kemur jafnframt fram sterkur kynjamunur á viðhorfumi til afleiðinga af þátttöku kvenna í stjórnnum.

3 Rannsókn á stjórnarháttum og kynjakvóta sett í samhengi

Fjármálahrunið á Íslandi árið 2008 leiddi til efnahagslegra, stjórnmalalegra og samfélagslegra breytinga (Bryant, Sigurjonsson, og Mixa, 2014). Í kjölfar þess var gerð ríkari krafa til aukins gagnsæis á mörgum sviðum þar sem leitað var leiða til auka traust milli hagsmunaaðila samfélagsins; einstaklinga, fyrirtækja og stofnana. Vægi stjórnunar og eftirlits á efsta lagi fyrirtækjarekstrar fékk sérstaka athygli.

Stjórnarhættir fyrirtækja urðu fyrirferðamiklir í umræðu um aukið gagnsæi og bættu ákvarðanatöku. Hlutverk og möguleikar laga um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja voru ræddir á vettvangi stjórn mála og viðskipta. Í Noregi höfðu slík lög öðlast gildi árið 2006 (fyrir fyrirtæki í eigu ríkisins) og 2008 (fyrir skráð félög) (Huse og Seierstad, 2013; Machold et al., 2013; Terjesen, Aguilera, og Lorenz, 2014). Reynsla Norðmanna hafði jákvæð áhrif á umræðuna á Íslandi, en áhrif fjármálahrunsins, staða jafnréttismála og aukin umræða um ósýnileika kvenna í íslensku viðskiptalífi, leiddi til almennrar sáttar um lög af þessu tagi. Árið 2014 var Ísland í efsta sæti þjóða þegar kemur að mati á jafnrétti kynjanna samkvæmt Global Gender Gap Index (World Economic Forum / Global Gender Gap Report, 2014). En árið 2009 voru færri en 16% íslenskra framkvæmdastjóra, stjórnarformanna og stjórnarmanna konur í fyrirtækjum með fleiri en 50 starfsmenn (Hagstofa Íslands, 2009). Þessi tala er sambærileg hlutfallinu 15% sem er meðaltal kvenna í stjórnnum fyrirtækja meðal þróaðra ríkja (Catalyst, 2014; European Commission – Eurostatm 2014). Hlutfallið á Íslandi hafði reyndar lækkað á árunum 2006-2008 (Hagstofa Íslands, 2007), þrátt fyrir viðleitni aðila eins og Viðskiptaráðs Íslands, Kauphallar Íslands og Samtaka atvinnulífsins um að auka hlut kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Aðrar þjóðir hafa farið ýmar leiðir til þess að hækka hlutfall kvenna í ofangreindum stöðum, en með takmörkuðum árangri. Á Íslandi líkt og í Noregi hafðu ýmislegt verið reynt áður en til laga um kynjakvóta kom, en með takmörkuðum árangri:

- Örva pólitískar umræður um málefnið.
- Efla tengslanet kvenna.
- Fjármagna rannsóknir og miðla niðurstöðum þeirra.
- Halda námskeið/málstofur til að fræða og undirbúa konur fyrir stjórnarsetu.
- Ýmis verkefni sem tengjast þjálfun kvenna.
- Gagnagrunnar settir upp til að finna hæfar stjórnarkonur.

Skortur á fjölbreytileika í stjórnnum fyrirtækja (e. board diversity) hefur verið talinn vera ein möguleg skýring þess hversu illa fór í fjármálahruninu 2008 (Sigurjonsson, T.O., Vaiman, V., og Davidsson, 2011). Rannsóknir hafa jafnframt sýnt að sterk staða kvenna í stjórnnum fyrirtækja getur haft jákvæð áhrif á arðsemi og góða stjórnarhætti (Terjesen, Sealy, og Singh, 2009). Af þessu leiddi að umræða um bættu stjórnarhætti, um skýrara og skilvirkara skipulag og eftirlit með bæði fjármálamörkuðum og fyrirtækjum, var í þá átt að innleiða lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja. Ísland varð árið 2010 þriðja landið í heiminum til þess að samþykkja lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja og annað landið í heiminum til að innleiða lögin, en það var gert þann 1. september 2013 (þingskjal nr. 752/201). Íslenska löggjöfin nær til opinberra hlutafélaga, almennra hlutafélaga og einkahlutafélaga með 50 starfsmenn eða fleiri á ársgrundvelli og eiga þau að skipa stjórnir sínar með að lágmarki 40% hvors kyns (þingskjal nr. 752/2010). Í frumvarpinu segir: *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* (þingskjal nr. 71/ 2009-2010, Frumvarp til laga um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög). Hins vegar er engin refsing við því að fylgja ekki lögunum (lög nr. 13/2010; Terjesen og Sealy, 2014). Þess ber þó að geta að nýjar stjórnir fást ekki skráðar nema að lögunum uppfylltum.

Íslensku lögin um kynjakvótann ganga lengra en önnur sambærileg lög erlendis þar sem öll íslensk fyrirtæki með 50 eða fleiri starfsmenn falla undir þau. Það ásamt því að engin viðurlög eru við því að gangast ekki undir lögin, hefur vakið upp spurningar.

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar

Rannsókn sú sem greint er frá í þessari skýrslu hefur að markmiði að bregða ljósi á þá reynslu sem stjórnarmenn hafa af kvótalöggjöfinni. Megin rannsóknarspurningin er: **Hvernig var staðið að vali á konum í stjórnir fyrirtækja í kjölfar laga um kynjakvótann.** Valferlið sjálft hefur orðið þýðingarmikil breyta í stjórnarháttum, ekki aðeins til þess að uppfylla nýleg lög um kynjakvóta heldur skiptir samsetning stjórnar máli fyrir þann árangur sem stjórn er ætlað að ná (Adams og Ferreira, 2009; Dhir, 2015; Withers, Hillman og Cannella, 2012) sem aftur getur skýrt árangur í rekstri (Post og Byron, 2015).

Önnur rannsóknarspurning metur hvort náð hafi verið til breiðs hóps kvenna til að gegna stjórnarstörfum.

Þriðja spurningin hefur að gera með viðhorf kvenna til kynjakvótans, bæði fyrir og eftir innleiðingu laganna ásamt því að gera samanburð við rannsóknir frá Noregi (sjá t.d. Seierstad og Opsahl, 2011).

Fjórdá og síðasta spurningin leitar svara við því hvað stjórnarmenn sjá sem skammtíma áhrif laganna og hvernig stjórnarhættir eru mögulega að breytast í kjölfarið.

4 Aðferðarfræði rannsóknarinnar

4.1 Þátttakendur og aðferð

Megindleg rannsókn var framkvæmd með þeim hætti að stjórnendum um 300 fyrirtækja á Íslandi sem talin eru falla undir lög 13/2010 um kynjakvóta var sendur tölvupóstur á tímabilinu 6. júní – 13. júlí 2014 og þeir beðnir um að áframsenda könnun til stjórnarmanna þeirra fyrirtækja sem þeir stýra. Hvergi er til tæmandi yfirlit yfir hvaða íslensku fyrirtæki falla undir löggjöfina né hefur ríkisvaldið tekið saman miðlægan gagnagrunn með nöfnum, kennitölum og netföngum stjórnarmanna fyrirtækja. Því var þessi óbeina leið við öflun þáttakenda notuð.

Rannsakendur settu saman lista yfir fyrirtæki sem talin eru falla undir lögin um kynjakvóta með aðstoð Frjálsrar verslunar, Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytis og Credit Info. Kynningarbréf var sent til viðtakenda þar sem rannsóknin var kynnt og linkur á vefkönnun var meðfylgjandi. Alls svöruð 260 stjórnarkarlar og konur spurningalistanum. Konur voru 41% svarenda. Aldursdreifingin var þannig að 12% svarenda voru yngri en 40 ára, 34% á milli 40 og 49 ára, 35% á milli 50 og 59 ára, og 21% reyndust vera 60 ára og eldri. Alls voru 28% svarenda stjórnarformenn.

Spurningakönnuninni var fylgt eftir með viðtölum við 20 stjórnarmenn fjögurra fyrirtækja á tímabilinu júlí til október 2014. Viðtölin höfðu það að markmiði að skýra betur upplifun einstaklinga af lögnum og veita fyllri mynd af valferli umræddra fyrirtækja.

4.2 Mælitæki

Í könnuninni voru stjórnarmenn voru spurðir 30 spurninga sem miðuðu að því að fá fram mat á áhrifum laga 13/2010 um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja. Rannsóknin beindist að valferli á nýjum stjórnarmönnum, en viðhorf stjórnarmanna þarf til að

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar

geta dregið ályktanir af áhrifum laganna á stjórnarhætti. Fjórir megin flokkar spurninga voru notaðar í spurningarkönnuninni.

1. Að leita svara við hvernig samsetning stjórna breyttist við tilkomu laganna um kynjakvóta. Jafnframt hvort breyting varð á fjölda stjórnarmanna.
2. Að greina valferlið út frá því hvernig nýjir stjórnarmenn voru valdir inn í stjórnir og hvernig valið var út úr stjórn ef þess reyndist þörf.
3. Að greina fjölbreytileika stjórna.
4. Að skilja hverjar mögulegar afleiðingar laganna hafa verið fyrir stjórnarhætti viðkomandi stjórnar.

Flestar spurninganna í könnuninni voru mældar á 7 punkta Likert skala, 1 (mjög ósammála) til 7 (mjög sammála), nema þegar svarendur voru beðnir um að meta mikilvægi ólíkra þátta með forgangs röðun. Lýsandi tölfræði og tölfræðilegar prófanir voru notaðar til þess að greina meginlegu gögnin.

Hálf stöðluð viðtöl voru tekið við 20 stjórnarmenn fjögurra stjórna. Þrjú fyrirtækjanna eru skráð á íslenskan hlutabréfamarkað en eitt er í eigu margra hluthafa sem allir eru einstaklingar. Hver stjórn telur fimm stjórnarmenn. Viðtöl voru tekin við tíu konur og tíu karla. Viðtölin voru byggð upp í kringum eftirfarandi þætti:

- Löggjöf 13/2013 um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja og um framkvæmd löggjafar í umræddri stjórn. Áhersla var á valferlið við val á nýjum stjórnarmönnum og ákvörðun um brotthvarf stjórnarmanna.
- Viðhorf til laganna fyrir breytingu og í kjölfar lagasetningar og innleiðingar. Viðhorf til mögulegra afleiðinga laganna (jákvæðra og neikvæðra), á stjórnarhætti og árangur stjórna.

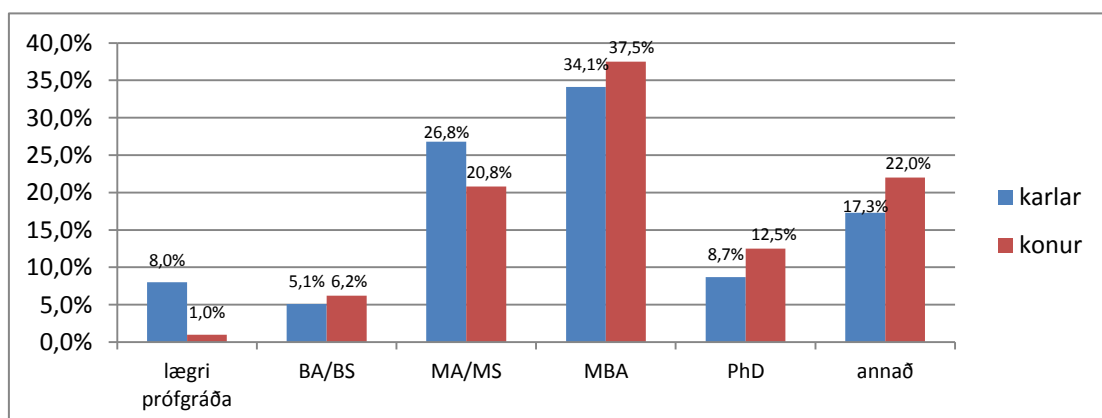
5 Niðurstöður rannsóknar

Í eftirfarandi undirköflum er gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar. Þeim er skipt upp eftir fjórum megin áherslum rannsóknarinnar (valferlið, öflun nýrra stjórnarmanna, fjölbreytileiki stjórna, viðhorf til löggjafar og skammtímaáhrif á stjórnarhætti) auk stuttrar greiningar á bakgrunnsbreytum.

5.1 Bakgrunnsbreytur

Myndirnar í þessum undirkafla gera grein fyrir því hvernig svör skipast niður eftir bakgrunnsbreytum þátttakenda í spurningakönnuninni.

Alls svöruðu 260 stjórnarkarlar og konur spurningalistanum. Konur voru 41% svarenda (N=101) og 59% karlmenn (N=143), nokkrir svarendur gátu ekki kyns síns. Aldursbilið spannar 20-74 ár, en meðalaldur kvenkyns svarenda var 48,5 ár (sf=8,7) en 51,6 ár (sf=9,7) hjá karlkyns svarendum. Á mynd 1 má sjá að menntun flestra stjórnarmanna er háskólagráða á meistarastigi (MBA/MA/MS), en viðskiptafræðimenntun reyndist vera algengasta menntun stjórnarmanna. Áþekkt menntunarstig er hjá báðum kynjum, þó karlmenn hafi fremur tilgreint lægri prófgráður en konur.

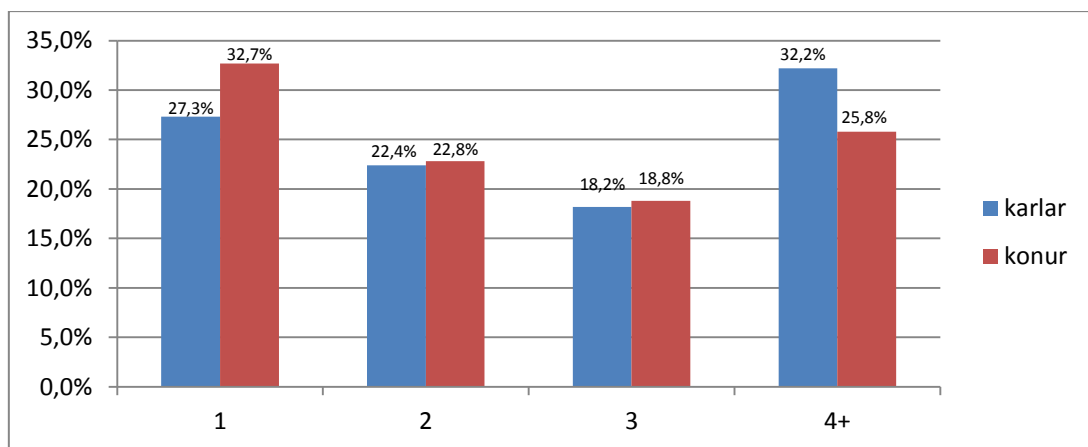


Mynd 1. Menntun stjórnarmanna

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar

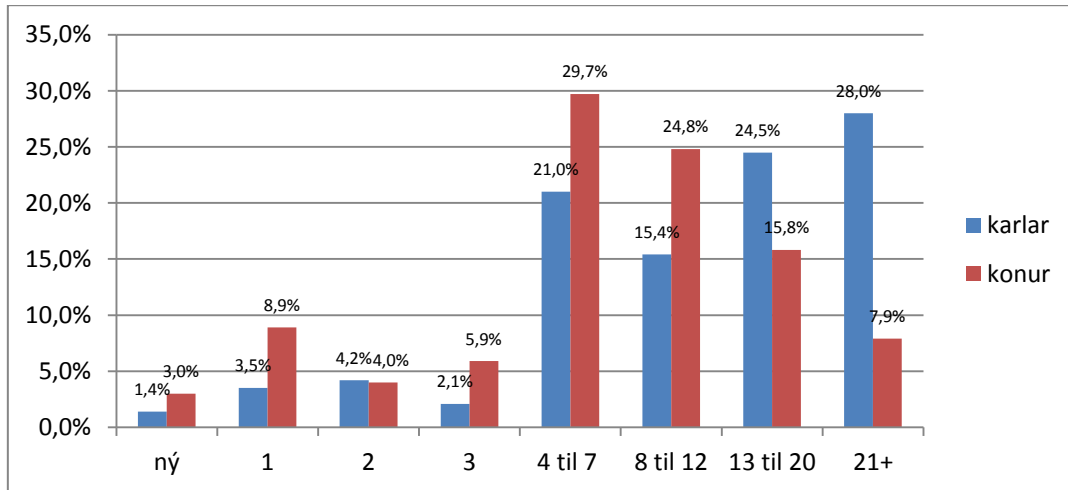
Karlmenn ($M=3,4$) sitja að meðaltali í fleiri stjórnnum en konur ($M=2,9$), þó ekki sé marktækur munur þar á samkvæmt t-prófi. Ef litið er til kvenna sem svöruðu spurningalistanum, þá sitja 33% þeirra í einni stjórn, en 25,8% kvenna í fjórum stjórnnum eða fleiri. Niðurstaðan breytist lítillega þegar litið er til karla, þar sem 27,5% karlkyns svarenda eiga sæti í einni stjórn en 32,2% þeirra sitja í fjórum eða fleiri stjórnnum (sjá mynd 2). Alls sitja þeir 260 einstaklingar sem spurningalistanum svara í 800 stjórnarsætum íslenskra fyrirtækja. Alls voru 28% svarenda í stjórnarformannshlutverki þeirrar stjórnar sem svarað var út frá síðar í spurningalistanum. Óháðir stjórnarmenn meðal kvenna eru 58% en óháðir karlkyns stjórnarmenn eru 41%.



Mynd 2. Fjöldi stjórnarsæta eftir kyni svarenda

Spurt var hversu margra ára reynslu af stjórnarsetu viðkomandi hafi. Stór hluti karlkyns svarenda (88,5%) hafði setið í 4 ár eða lengur í stjórnnum og var meðal stjórnarreynsla karlkyns svarenda 15,0 ár ($sf=10,9$), en kvenna 8,9 ár ($sf=7,0$), sem er marktækur munur á stjórnarreynslu milli kynja. Eins og sjá má á mynd 3, þá er rúmlega fimmtungur kvenna með innan við þriggja ára reynslu af stjórnarsetu (22,8%), en 77,2% þeirra kvenna sem svöruðu sátu þegar í stjórnnum fyrirtækja þegar lög voru sett árið 2010. Ályktun kynni því að vera að í kjölfar lagasetningar hafi stjórnir fremur leitað til þeirra kvenna sem þegar höfðu nokkra reynslu af

stjórnarsetu, en þó er nokkuð um nýjar konur með minni stjórnarreynslu (í árum talið).



Mynd 3. Reynsla af stjórnarsetu í árum

Einkenni nýrra stjórnarkvenna

Þegar horft er til þess hóps kvenna sem komu nýjar inn í stjórnir fyrirtækja eftir að lögin um kynjakvóta voru kynnt árið 2010 (n=22), kemur fram að meðalaldur þeirra er 42 ár (en spannar aldursviðið 20 – 55 ár) og algengasta menntun þeirra er framhalds viðskiptafræðimenntun (41%) (þar sem MBA nám var algengast) og lögfræðimenntun (27%). Þær sitja lang flestar í einni stjórn (72,7%) eða tveimur (13,6%). Alls voru 91% í hlutverki stjórnarmanns og oftar en ekki sem óháður stjórnarmaður (59%). Þó voru tæp 32% nýrra stjórnarkvenna háðar viðkomandi fyrirtæki og önnur 9% háð stórum hluthafa.

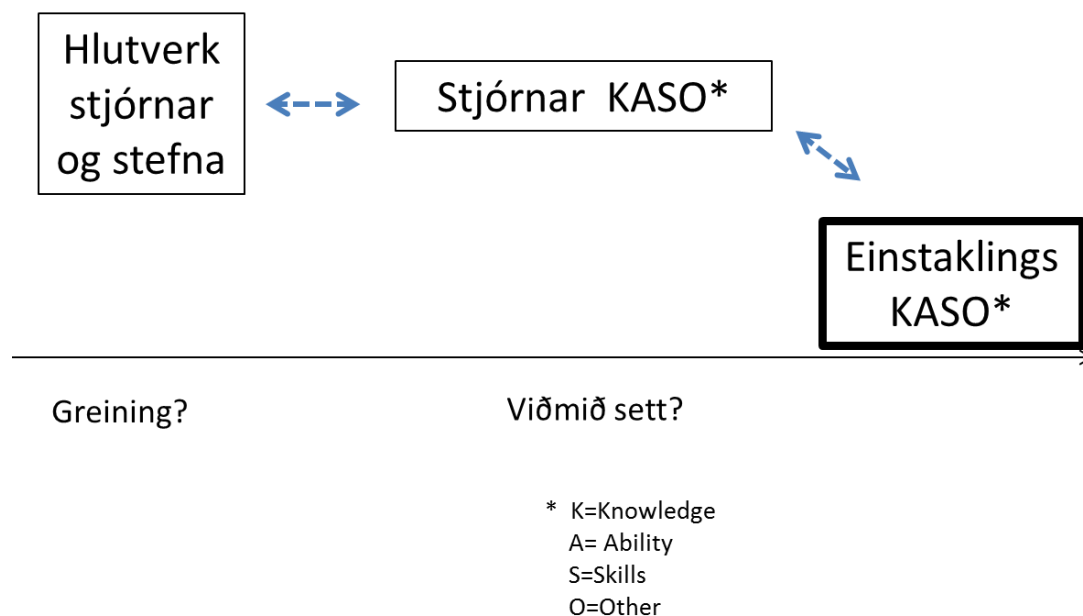
5.2 Valferlið

Veigamikill þáttur rannsóknarinnar lítur að því að skilja hvernig staðið var að vali á nýjum stjórnarmönnum, það er að segja valferlið við að meta þekkingu, burði, hæfni og getu einstaklinga til þess að taka sæti í stjórn. Það var jafnframt rannsakað með hvaða hætti greining á samsetningu stjórnar í ljósi stefnu og stöðu fyrirtækjanna var

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar

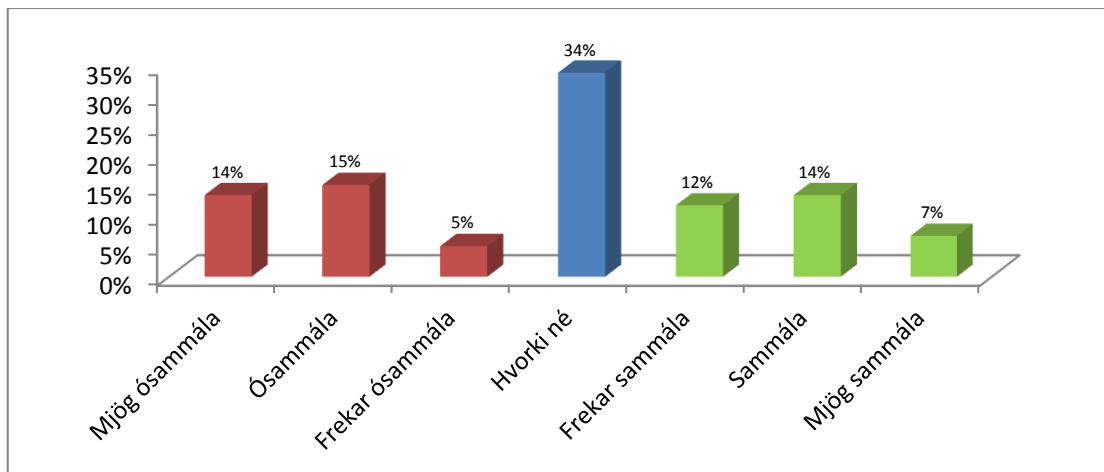
tekin inn í myndina sem ein breyta í valferlinu. Að neðan er mynd sem gefur yfirlit yfir þetta ferli. Annars vegar hvort greining og skilningur á hlutverki og stefnu stjórnar, út frá aðstæðum viðkomandi fyrirtækis, hafi farið fram og hafi þannig haft áhrif á hvernig stjórn í heild þarf að vera samsett. Það er að segja, lagt er mat á hvaða þekking, burðir og geta þurfi að vera til staðar í stjórninni í heild svo stjórn geti sinnt vel hlutverki sínu. Hins vegar er lagt mat á það hvort samsetning stjórnar hafi áhrif á val á þeim einstaklingum sem í stjórn sitja.



Mynd 4. Valferli einstaklinga í stjórnir fyrirtækja

Þó nokkur hluti rannsóknarinnar, bæði könnunin og viðtölin, beindust að því að meta valþáttinn meðal íslenskra stjórnarmanna. Í spurningalista var sett fram fullyrðingaspurning „Gagnger greining fór fram á samsetningu stjórnar og því næst voru sett fram skýr viðmið við leit að aðila til stjórnarsetu“. Á mynd 5 má sjá að einungis þriðjungur svarenda er sammála þessari fullyrðingu (frekar sammála – sammála – mjög sammála) og aðeins 7% svarenda mjög sammála fullyrðingunni. Stór hluti svarenda (34%) er hlutlaus í afstöðu sinni og stór hópur svarenda (34%) taldi að slík greining hafi ekki verið unnin við val á stjórnarmanni. Þeir einstaklingar sem lengri

reynslu hafa af stjórnarsetu ($M=3.77$), eru í hlutverki stjórnarformanns ($M=3,08$) og karlkyns ($M=3,38$) eru fremur ósammála því að slík greining eigi sér stað en þeir sem hafa færri ár að baki í stjórnarsetu ($M=4,29$) eru í hlutverki almenns stjórnarmanns ($M=4,02$) eða eru kvenkyns ($M=4,37$).



Mynd 5. Viðhorf svarenda gagnvart fullyrðingunni: *Gagnger greining fór fram á samsetningu stjórnar og því næst voru sett fram skýr viðmið við leit að aðila til stjórnarsetu.*

Þessar niðurstöður eru í samræmi við svör þeirra 20 stjórnarmanna sem viðtöl voru tekin við. Þar er greint frá því að ekki hafi verið mikill gaumur gefinn að valferlinu sjálfu. Sér í lagi hafi skort á greiningu út frá þörfum stjórnanna og út frá samsetningu stjórnar sem teymis. Meira er horft á einstaklinga sem staka breytu, óháð samsetningu stjórnar. Stjórnarmenn tala þó flestir um að vinna sé hafin við að undirbúa fyrirkomulag valferlis fyrir komandi ár. Tilvitnanir sem þessar hér að neðan er dæmigerðar fyrir upplifun stjórnarmanna af ferlinu eins og það virðist vera í dag.

„Það hefur engin greining farið fram í stjórn á kríterum sem nota á við val á nýjum stjórnarmönnum. En nú er verið að undirbúa valnefnd. Hlutverk valnefndar á að vera að nálgast verkefnið út frá því að skilgreina

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

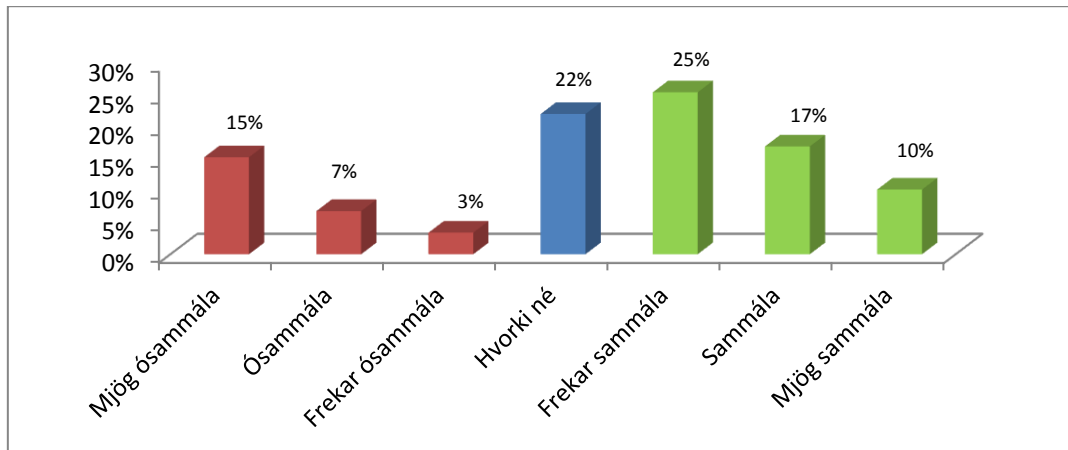
Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar

forsendur fyrir það að manna stjórnina. Í dag er það bara þannig að hluthafar hafa sagt „Ég hef vil hafa Jón“, og svo segir annar „Ég vil hafa Gunnu“, þannig það er ekki verið að velja inn í stjórn sem teymi eða lið í keppni. En nú á að reyna að breyta þessu. En svona er þetta almennt, valið í stjórnir fer ekki fram á faglegum nótum“.

„Já, í dag myndi ég segja; „já, við erum 3 karlar og höfum þennan bakgrunn og reynsluheim og hvernig styrkjum við okkur. Hvernig kemur inn nýtt viðhorf í reksturinn, reynsluheiminn?“ Ef menn hefðu sest niður og spurt sig, „hvað vantar okkur sem fyrirtækið græðir mest á“, en ekki bara að finna tvær konur. Það myndum við gera öðruvísi í dag. Svona þælingar held ég að menn hafi betur farið í, en allt er þetta þroski, menn eru að þroskast að vinna með þetta“.

„Það er byrjað á því að kanna hug stjórnarmanna, þeirra sem eru í stjórn og hvort þeir hafa áhuga á að vera áfram. Ef einhverjir vilja hætta þá er teiknað upp hvaða breytingar geti orðið. Þá er kannað óformlega í hópi hluthafa hvað menn vilja. Sumir hafa áhuga á að komast inn í stjórnina og láta þá nefndina vita. En mælikvarðar eru huglægir hjá nefndarmönnum“.

Meiri greining er gerð á þekkingu, burðum og eiginleikum einstaklinga en greining út frá þörfum stjórnar. Yfir helmingur svarenda (52%) var sammála þeirri fullyrðingu að „Skýr leiðarljós um hæfni, burði/getu og reynslu voru sett þegar leit að aðila til stjórnarsetu hófst“. Sjá niðurstöður á mynd sex að neðan. Þó var einn fjórði sem taldi að skýr leiðarljós hafi ekki verið ríkjandi og 22% svarenda var hlutlaus í afstöðu sinni. Einkum voru það konur (M=4,85), almennir stjórnarmenn (M=4,38) og þeir sem hafa minni stjórnarreynslu í árum talið (M=4,86), sem töldu slík leiðarljós liggja að baki, en síður karlmenn (M=3,78), stjórnarformenn (M=3,83) og þeir reynslumeiri (M=4,19).



Mynd 6. Viðhorf svarenda til fullyrðingarinnar: *Skýr leiðarljós um hæfni, burði/getu og reynslu voru sett þegar leit að aðila til stjórnarsetu hófst.*

Stjórnarmenn voru spurðir um 13 þætti er lúta að hæfni, getu og burðum og beðnir um að tilgreina vægi þeirra þegar kemur að því að sitja í stjórn viðkomandi félags. Þættirnir 13 voru: fjármál, reikningshald og endurskoðun, stefnumótun, framleiðsla, áhættustýring, lög, rannsóknir og þróun, reynsla úr atvinnugreininni, almenn stjórnunarreynsla, mannauðsstjórnun, breytingastjórnun, markaðssetning og sala, og reynsla úr opinbera geiranum. Voru þátttakendur bæði beðnir um að svara til um sína eigin reynslu, hæfni, getu og burði og að meta sömu þætti í vali nýrra stjórnarkvenna. Almenn reynsla af stjórnun fær mest vægi í sjálfsmati þriggja hópa (kvenna með 3 ára reynslu eða minna af stjórnarsetu, kvenna með yfir 3 ára stjórnarreynslu, og karla með yfir 3 ára stjórnarreynslu). Karlmenn sem eru nýir við stjórnarborðið (hafa setið í 3 ár eða skemur, n=16), setja reynslu í fjármálum í fyrsta sæti (sjá töflu 1). Svör þessara hópa um það sem hefur næst mest vægi er ólíkt. Nýrri stjórnarkonur og stjórnarmenn setja „reynslu úr viðkomandi rekstri“ í annað sæti, en reynslumeiri konur nefna stefnumótun en reynslumeiri karlmenn nefna fjármál.

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar

Þegar litið er til svara reynslumeiri stjórnarmanna og stjórnarkvenna og mat þeirra á hvaða reynsla, hæfni, geta og burðir vega þungt í vali á nýjum stjórnarkonum inn í stjórnir fær *almenn stjórnunarreynsla* mest vægi (M=5.31), þekking og reynsla á *stefnumótun* næst mest vægi (M=5.09), þá *fjármála* þekking og reynsla (M=5.05), því næst *reynsla úr viðkomandi rekstri* (M=4.94) og í fimmta sæti þekking og reynsla í *markaðsmálum og sölu* (M=4.48) (sjá töflu 1).

Tafla 1. Vægi ólíkrar hæfni, getu og þekkingar að mati stjórnarmanna og mat þeirra á vægi þátta við val á nýjum stjórnarkonum.

	Karlar <4 ára reynsla	Karlar >4 ára reynsla	Konur <4 ára reynsla	Konur >4 ára reynsla	Nýjar stjórnarkonur að mati reyndra
	N=16	N=127	N=22	N=78	N=53
1 sæti	Fjármál	Almenn stjórnunar-reynsla	Almenn stjórnunar-reynsla	Almenn stjórnunar-reynsla	Almenn stjórnunarreynsla
2 sæti	Reynsla úr viðkomandi rekstri	Fjármál	Reynsla úr viðkomandi rekstri	Stefnumótun	Stefnumótun
3 sæti	Stefnumótun	Stefnumótun	Stefnumótun	Breytinga-stjórnun	Fjármál
4 sæti	Almenn stjórnunar-reynsla	Reynsla úr viðkomandi rekstri	Mannauðs-stjórnun	Fjármál	Reynsla úr viðkomandi rekstri
5 sæti	Mannauðs-stjórnun	Endurskoðun	Fjármál	Reynsla úr viðkomandi rekstri	Markaðsmál og sala

Í könnuninni voru þátttakendur einnig beðnir um að meta aðra persónubundnari þætti. Alls voru þættirnir 11 talsins: sterk siðferðiskennd, skipulagshæfni,

samskiptafærni, samningatækni, greiningarhæfni, skapandi hugsun, sjálfstæði í ákvarðanatöku, burðir til að standa með eigin sannfæringu, góðir stjórnarhættir, nægur tími og áhugi til að sinna stjórnarstörfum og sterkt tengslanet.

Þegar þessir þættir eru skoðaðir kemur í ljós að *sterk siðferðisvitund* er það sem allir hópar (konur, karlar, reynslumeiri og minni) setja í fyrsta sæti og *burði til að standa með eigin sannfæringu* (sjá mynd 7). *Góðir stjórnarhættir* og *sjálfstæði í ákvarðanatöku* fylgir þar á eftir. Þessar niðurstöður kunna ekki að koma á óvart, þar sem í kjölfar efnahagsáfallsins árið 2008 hefur siðferði í viðskiptum og góðir stjórnarhættir verið mjög ofarlega á baugi í allri umræðu um heilbrigði íslensks viðskiptalífs. Neðar í forgangsröðuninni lenda þættir eins og *skipulagshæfni*, *greiningarhæfni* og *samskiptafærni*.

Tafla 2. Hvar meta svarendur hæfni sína og getu og hvað er lagt til grundvallar við val á nýjum stjórnarkonum að mati reyndari stjórnarmanna.

	Karlar <4 ára reynsla	Karlar >4 ára reynsla	Konur <4 ára reynsla	Konur >4 ára reynsla	Nýjar stjórnarkonur að mati reyndra
	N=16	N=127	N=22	N=78	N=53
1 sæti	Sterk siðferðiskennd	Sterk siðferðiskennd	Sterk siðferðiskennd	Sterk siðferðiskennd	Góðir stjórnarhættir
2 sæti	Burðir til að standa með eigin sannfæringu	Burðir til að standa með eigin sannfæringu	Burðir til að standa með eigin sannfæringu	Burðir til að standa með eigin sannfæringu	Sterk siðferðiskennd
3 sæti	Sjálfstæði í ákvarðanatöku	Sjálfstæði í ákvarðanatöku	Skipulagshæfni	Góðir stjórnarhættir	Samskiptafærni
4 sæti	Góðir stjórnarhættir	Samskiptafærni	Sjálfstæði í ákvarðanatöku	Skipulagshæfni	Burðir til að standa með eigin sannfæringu
5 sæti	Greiningarhæfni	Góðir	Samskiptafærni	Samskiptafærni	Sjálfstæði í

Þegar litið er til svara reynslumeiri stjórnarkarla og stjórnarkvenna (N=53) og mat þeirra á það hvaða þættir vógu þungt í vali nýrra stjórnarkvenna, fá *góðir stjórnarhættir* mest vægi, því næst *sterk siðferðiskennd*, þá *samskiptafærni*, *burðir til að standa með eigin sannfæringu* og *sjálfstæði í ákvarðanatöku* (sjá töflu 2).

5.3 Val á nýjum stjórnarmönnum

Í ljósi þess að lögin um kynjakvóta knúðu á um mannabreytingar í mörgum stjórnum, var í þessari rannsókn athugað hver hafi verið leið stjórnarmanna inn í stjórnir á Íslandi í gegnum tíðina. Einnig var skoðað hvaða leiðir voru einkum nýttar af konum í kjölfar lagasetningar. Stjórnarmenn voru spurðir annars vegar hvaða leið þeir fóru inn í stjórn á sínum tíma en jafnframt hvaða aðferðum var beitt við leit á nýjum stjórnarmönnum í kjölfar lagasetningarinnar. Sérstaklega var hugað að því að greina svörin eftir reynslu svarenda af stjórnarstörfum. Tafla 3 dregur saman megin niðurstöður þeirrar greiningar. Karlkyns svarendur nefna oftast að þeir hafi farið inn í stjórn í krafti eigin eignarhalds (32%) eða þeir hafi verið skipaðir af fjárfesti (16%). Kvenkyns svarendur nefna oftast að þær hafi verið skipaðar af þriðja aðila s.s. lífeyrissjóði, fjárfestingasjóði (23%) eða skipaðar af fjárfesti (17%) eða í krafti eigin eignarhalds (17%). Þegar reynslumeiri stjórnarmenn (með yfir 4 ára reynslu af stjórnarsetu) voru beðnir að svara hvernig leit fór fram að nýjum stjórnarkonum (N=53), var algengasta svarið að þær hafi komið inn vegna persónulegra tengsla (38%) og vegna tengsla við stjórnarmann sem var fyrir í stjórninni (21%).

Tafla 3. Leiðir sem leiddu til stjórnarsetu

	Karlar	Konur	Reynslu minni konur (< 4 ár)	Nýjar konur að mati reyndari stjórnar-

	N=182	N=114	N=22	mann N=53
Eigið eignarhald	32%	17%	14%	19%
Persónuleg tengsl	11%	9%	9%	38%
Fjölskyldutengsl	7%	2%	0%	4%
Tengsl við framkvæmdarstjóra	5%	4%	9%	11%
Tengsl við annan stjórnanda fyrirtækis	3%	1%	5%	9%
Tengsl við núverandi stjórnarmann	6%	4%	5%	21%
Tengsl við fyrrum stjórnarmann	3%	3%	0%	6%
Tengsl við stjórnarmenn annars fyrirtækis	1%	4%	9%	8%
Tengslanet, t.d. FKA, EMBLUR	0%	2%	0%	4%
Skipaður af fjárfesti	16%	17%	9%	15%
Skipaður af þriðja aðila t.d. lífeyrissjóði, fjárfestingasjóð	11%	23%	23%	9%
Skipaður af valnefnd	5%	2%	9%	8%
Í gegnum ráðningastofu	0%	0%	0%	4%
Í gegnum auglýsingu	2%	1%	0%	0%
Annað	22%	25%	27%	19%

Hver tekur ákvörðun um nýjan stjórnarmann?

Spurt var hver hafi tekið ákvörðun um val á nýjum stjórnarkonum og voru svarendur beðnir um að skipta 100% eftir leikendum og vægi þeirra fyrir viðkomandi stjórn. Tekin saman reyndist niðurstaðan nokkuð afgerandi. Einstaklingar úr hópi hluthafa (ákveðnir hluthafar) eru oftast nefndir eða í 55% tilfella, því næst stjórnarformaður (23%) og stjórnin (23%) og þá framkvæmdarstjóri viðkomandi félags (19%). Annað var mun sjaldnar nefnt, svo sem valnefndir (4%) og utanaðkomandi ráðgjafar (2%). Þrátt fyrir að valkostirnir valnefnd og kosning á hluthafafundi hafi fengið mjög fá stig, þá virðist niðurstaða úr viðtölum gefa til kynna þróun í átt til meiri áhrifa valnefnda og hluthafafunda.

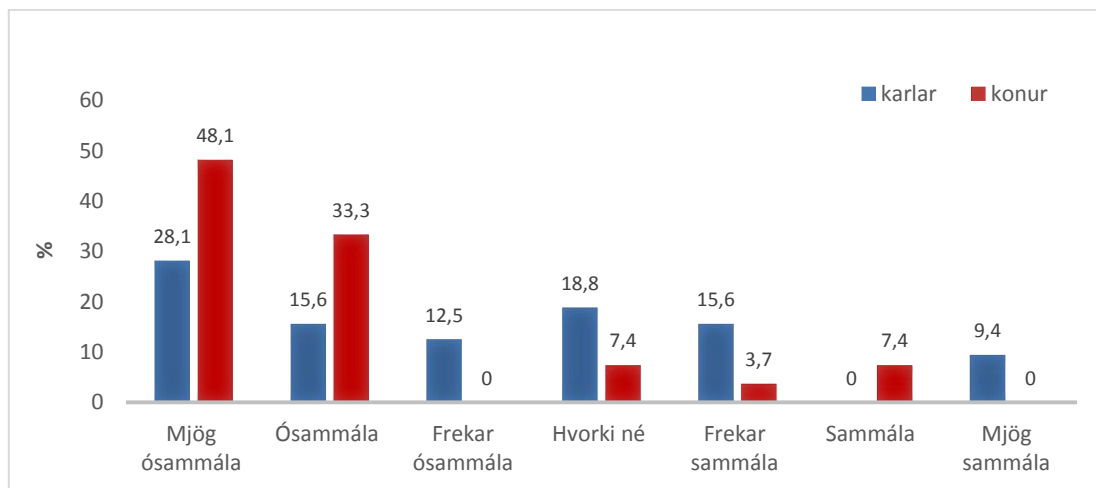
Tilvitnanir sem þessar eru nokkuð lýsandi:

„Nei. Það er ekkert kerfi sem kemur frá fyrirtækinu eða stjórn. Það er þá á eigenda level. Það er ekki valnefnd, eða til ráðleggingar. Það er í mjög fáum tilfellum. En ég veit ekki af hverju það er ekki valnefnd?“

„Það er valnefnd sem kemur með tillögu til aðalfundar. Nefndin er kosin á hluthafafundi. Stjórn kemur ekki að hennar störfum“.

Einstaklingar sem víkja úr stjórn

Til að uppfylla lagaákvæði um samsetningu stjórna varð stundum að láta einstaklinga víkja úr stjórn til að skapa rými fyrir stjórnarkonur. Í könnuninni voru þeir einstaklingar (N=60), sem greindu frá því að nýverið hafi orðið mannbreytingar í stjórn, beðnir um að taka afstöðu til eftirfarandi fullyrðingar: *Mikilvæg þekking, burðir, eiginleikar töpuðust við breytingar á samsetningu stjórnar*. Í heildina voru 20% svarenda sammála þeirri fullyrðingu og önnur 13% voru hlutlaus í afstöðu sinni (sjá mynd 7). Karlar (M=3.16, sf=1.92) voru marktækt meira sammála umræddri fullyrðingu en konur (M=2.07, sf=1.54), $t(1,57)=-2.356, p<.01$. Þeir þættir sem oftast voru nefndir voru þekking og reynsla í atvinnugreininni (18%), af fjármálum (16%), og stefnumótun (14%).



Mynd 7. Viðhorf til staðhæfingarinnar: *Mikilvæg þekking, burðir, eiginleikar töpuðust við breytingu á samsetningu stjórnar*.

Eitt er að velja inn í stjórn, annað að ákveða hvort einhver stjórnarmaður þurfi að víkja og ákveða þá hvernig staðið skuli að því. Í viðtölum var spurt hvort ákveðin viðmið hafi verið notuð þegar ákveða þurfti hver ætti að víkja úr stjórn (þegar það átti við). Svör benda til þess að sjaldan er um að ræða formlegt ferli og ekki er mikil greining gerð á nauðsynlegri samsetningu stjórnna þegar ákveðið er hver á að víkja úr stjórn hverju sinni. Umræðan síðustu misseri hefur þó augljóslega haft áhrif á skoðanir stjórnarmanna um að ákveðin fjölbreytni þurfi að vera fyrir hendi innan stjórnna.

Eftirfarandi skoðun var algeng.

„Það er heilbriggt að það sé endurnýjun í stjórnnum. Þannig þegar verið er að senda menn burt út stjórnnum þá er það bara ágætt. Það á ekki að vera viðkvæmt. Og fjölbreytileikinn er lykilatriði. Og þó það þurfi að henda út körlum til að koma inn konum, þá er ekkert mál að finna góðar konur. En vandinn er þegar ekki má hrófla við aðila því hann á sterkt bakland. Þá kann að vera mislétt að finna einstakling til að taka út. Og þá þarf maður að hafa krítériur til að styðjast við. En ég held það sé ekki svo erfitt. Markmið okkar er þá að fá enn betri einstakling en þann sem er að víkja. En þá þarf líka að vita hvaða eiginleika viðkomandi hefur sem er að fara út. En það er ekki endilega algengt“.

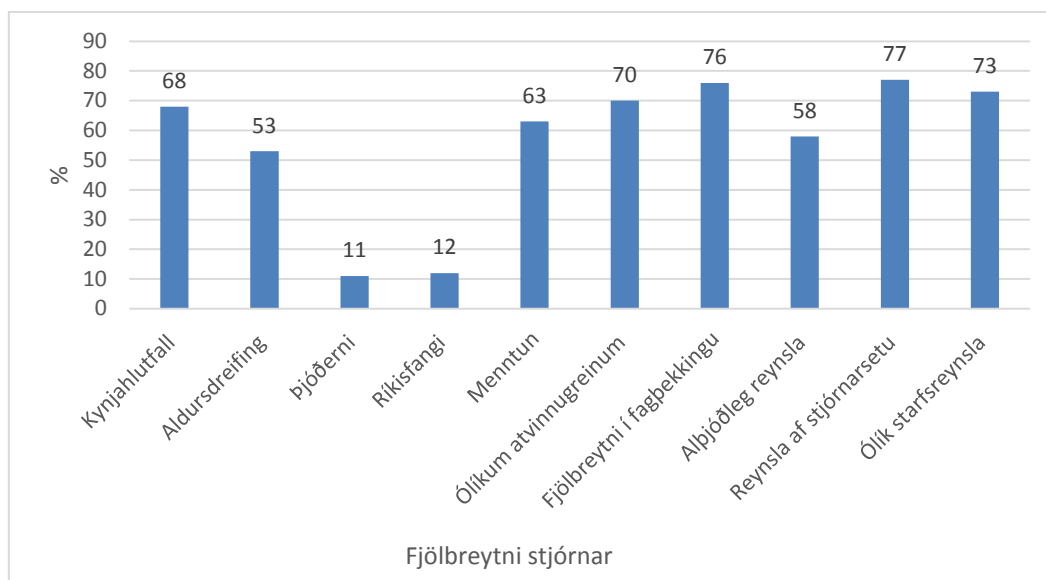
5.4 Fjölbreytileiki stjórnna

Ein helstu rökin fyrir upptöku kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja hefur annars vegar verið kynjajafnrétti og hins vegar gagnsemi fjölbreytileika fyrir stjórnarhætti. Að auka vægi kvenna í stjórnnum er ein augljós leið í átt til aukins fjölbreytileika, hins vegar eru það fleiri þættir sem stuðla að auknum fjölbreytileika, eins og aldur, menntun og þjóðerni. Þátttakendur voru (N=260) beðnir um að meta núverandi fjölbreytni innan þeirrar stjórnar sem svarað var út frá í listanum. Á mynd 8 hér að neðan má sjá hlutfall þeirra sem töldu viðkomandi þátt nokkuð mikið, mikið eða mjög

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar

mikið vera til staðar í viðkomandi stjórn. Hæsta hlutfall fá þættirnir: *reynsla af stjórnarsetu, fjölbreytni í fagþekkingu og ólík starfsreynsla.*



Mynd 8. Fjölbreytni innan stjórnar að mati þátttakenda.

Niðurstaðan þarf ekki að koma á óvart. Margir þættir hafa sambærilegt vægi hjá stjórnarmönnum þegar kemur að því að nefna breytur til stuðnings fjölbreytileika. Þátturinn: Kynjahlutfall í stjórnum fær svipað mat og aðrir þættir. Tveir þættir skera sig úr hvað varðar lágt svar hlutfall, en það eru þættirnir: Þjóðernislegur bakgrunnur og ríkisfang (sem einhverjir kunna að hafa metið sem svipaða þætti). Líklega skýrist þetta af þeirri staðreynd að enn er tiltölulega óþekkt á Íslandi að útlendingar sitji í stjórnum íslenskra fyrirtækja.

Tilvitnanir í viðtöl við stjórnarmenn varpa ljósi á afstöðu þeirra til fjölbreytileikans, en oft kom fram nauðsyn þess að horfa á fleiri þætti en kyn.

„Það er mikið talað um fjölbreytileika í tengslum við kynjakvótalögin. En ég segi að fjölbreytileiki sé miklu meira en kynið, það er bara ein breyta. Það er engin fjölbreytileiki í þessu, þó konur hafi komið inn. Konurnar eru

oft með sömu menntun, á sama aldri og með sömu reynslu og aðrir í stjórnnum. Þannig að fjölbreytileikinn er ekki mikill. Þessi skilgreining, að velja eftir kyni, er mjög þröng skilgreining. Það þarf meiri fjölbreytileika, sérstaklega hafandi í huga að konur sem eru að ná að komast inn í stjórnirnar, eru að haga sér alveg eins og karlarnir“.

Í nokkrum viðtölunum komu fram upplýsingar um reynslu stjórnarmanna af því að reyna að fá erlenda aðila í stjórnir.

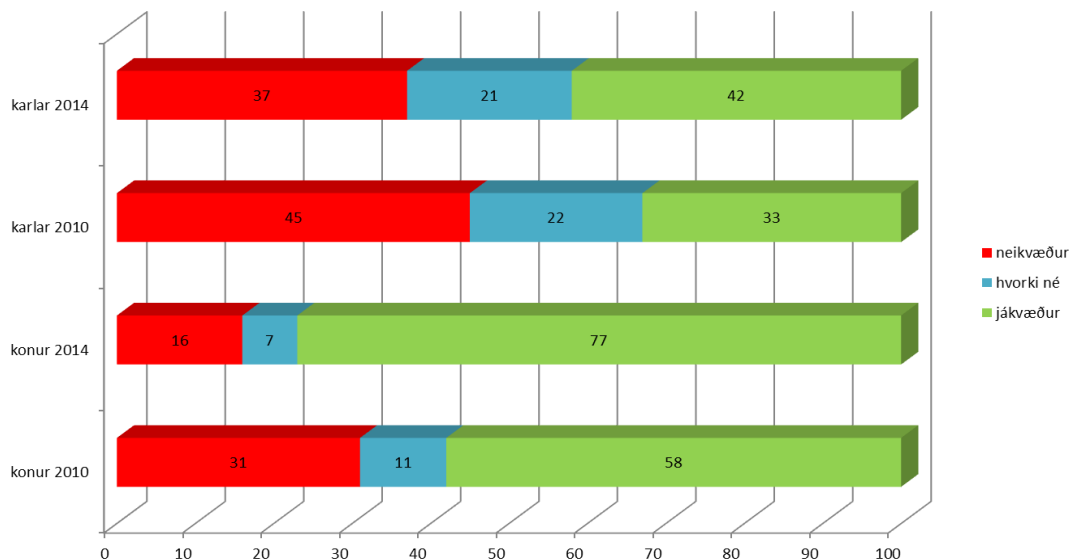
„Við vorum alveg á því að fá erlendan aðila, en það var gagnrýnt, helst af konum, það er að segja íslenskum konum. Það þótti að mati sumra kvenna rétt að ná í íslenska konu því við erum í þessum kynjamálum núna. Að flottar íslenskar konur eigi tilkall til stjórnarsæta í flottum íslenskum félögum“.

5.5 Viðhorf til kynjakvóta

Afstaða stjórnarmanna til kynjakvóta hefur orðið jákvæðari frá því að lögin voru fyrst kynnt árið 2010. Mynd 9 sýnir skoðun stjórnarmanna á kynjakvótanum eftir kyni, árin 2010 og 2014. Alls sögðust 45% karla hafa verið neikvæðir í garð laganna árið 2010 eru færri segjast vera það í dag eða 37%. Breytingin er talsvert meiri meðal kvenna, þar sem 31% kvenkyns svarenda sögðust hafa verið neikvæðar í garð laganna árið 2010, en einungis 16% þeirra eru það árið 2014.

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar



Mynd 9. Viðhorf til kynjakvóta árið 2010 og 2014, eftir kyni.

Þegar lítið er til aldurs stjórnarmanna kemur í ljós að afstaða yngsta hópsins hefur lítið breyst (3,60 af 5,00 mögulegum) og greinilegt að þessi hópur er neikvæðastur í garð kynjakvótans (sjá mynd 10). Þetta er vissulega hópurinn sem finnur mest fyrir áhrifum laganna, þar sem nýjar konur eru líklegri til þess að verða teknar inn í stjórnir en nýir reynslulitlir ungir menn.

	Afstaða 2010	Afstaða 2014
39 og yngri	3.60	3.60
40-49 ára	3.91	4.17
50 ára og eldri	3.94	4.14

Mynd 10. Afstaða til kynjakvóta eftir aldri.

Skammtímaáhrif á viðkomandi stjórn

Þegar stjórnarmenn eru spurðir um mat þeirra á skammtíma áhrifum af auknum fjölda kvenna í stjórnnum viðkomandi fyrirtækja segja bæði kyn eftirfarandi (sjá töflu 4):

- Að meiri umræða muni verða um ólík sjónarhorn á stjórnarfundum.
- Að fyrirtækjabragur batni með auknum fjölda og meira vægi kvenna í stjórn.
- Að aukið vægi kvenna í stjórn muni stuðla að jákvæðari ímynd fyrirtækisins.

Bæði kynin eru jafnframt sammála um að með aukinni þátttöku kvenna þá muni ekki bera á fjölgun óformlegra funda sumra stjórnarmanna, svokallaðri skuggastjórn líkt og bent hafi verið á í aðdraganda löggjafarinnar. Bæði kynin töldu að ágreiningur á stjórnarfundum myndi ekki aukast, né að ríkja muni minna traust á milli stjórnarmanna. En þegar kom að öðrum þáttum sem varða skammtímaáhrif aukinnar þátttöku kvenna í viðkomandi stjórn, voru kvenkyns svarendur marktækt jákvæðari í garð allra annarra mælipátta en karlar (sjá töflu 4).

Tafla 4. Mat karla og kvenna á skammtímaáhrifum á viðkomandi stjórn.

	Karlar meðaltal	Konur meðaltal	Marktækur munur við <i>p<.001</i>
	N=182	N=114	
Aukin samvinna innan stjórnar	3,69	4,68	Já
Betri undirbúningur stjórnarmanna fyrir fundi	3,61	4,66	Já
Betri greiningar gagna fyrir ákvarðanatöku	3,59	4,58	Já
Meiri umræðu ólíkra viðhorfa á stjórnarfundum	4,30	5,34	Já
Betri ákvarðanataka	3,88	5,04	Já
Formfastari stjórnarfundir	3,69	4,53	Já
Betri stjórnarhættir	3,88	4,79	Já
Annað valdajafnvægi á stjórnarfundum	3,81	4,87	Já
Aukið sjálfstæði stjórnarmanna	3,76	4,66	Já
Aukinn ágreiningur á stjórnarfundum	3,20	3,27	
Minna traust milli stjórnarmanna	2,81	2,82	
Jákvæðari ímynd fyrirtækis	4,56	5,27	Já

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar

Betri fyrirtækjabragur	4,18	5,05	Já
Fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum fyrirtækis	3,93	4,81	Já
Betri fjárhagslegur árangur fyrirtækis	3,45	4,37	Já
Aukið traust hluthafa til stjórnar	3,74	4,52	Já
Aukinn metnaðar starfsmanna fyrirtækis	3,59	4,25	Já
Fjölgun hæfra starfsmanna	3,76	4,27	Já
Aukinn samkeppnisstyrkur fyrirtækis	3,74	4,39	Já
Aukin áhersla á samfélagsábyrgð	3,91	4,82	Já
Aukið aðhald með framkvæmdarstjóra	3,52	4,43	Já
Fjölgun óformlegra funda sumra stjórnarmanna	3,20	3,39	

6 Lokaorð

Kynjakvótar í stjórnnum fyrirtækja hafa verið eitt af *heitu málunum* í viðskiptalífinu í heiminum undan farin misseri. Lagasetning hérlendis var engin undanteking þar á og spunnust umræður á alþingi, í viðskiptalífinu og þjóðfélaginu í heild um gildi slíkra laga. Ef litið er til þeirrar orðræðu sem gripið er til þegar mælt er með eða gegn kynjakvótum, þá eru rökin áþekkt. Þeir sem eru fylgjandi kynjakvótum benda á *jafnréttis- og sanngirnis rök* um að nýta eigi betur mannauðinn og *eiginleika og reynslu rök* þar sem bent er á að konur búi oft yfir öðrum eiginleikum og reynslu, sem varpað geti öðru ljósi á þau tækifæri og vandamál sem fyrirtæki glíma við. Þannig muni fjölbreytileiki í stjórnnum leiða til bættrar ákvarðanatöku, sem skilar sér í margvíslegum rekstrarlegum ávinningi fyrir fyrirtæki (viðskiptarökin). Þeir sem andmæla kynjakvótum benda hins vegar á *jafnréttis- og sanngirnisrök* með þeim hætti að lögin mismuni kynjum; skortur sé á hæfum konum og þannig stuðli lögin að því að hæfasti einstaklingurinn veljist ekki til stjórnarsetu hverju sinni. Enn fremur er stuðst við *eiginleika og reynslurök* þar sem dregið er í efa að ný sjónarhorn fylgi kyni og jafnframt að fjölbreytnin geti stuðlað að meiri ágreiningi og togstreitu í stjórnnum sem muni leiða til verri ákvarðanatöku og verri fjárhagslegrar afkomu fyrirtækja.

Íslenska löggjöfin er að sumu leyti sambærileg lögum sem tóku gildi í Noregi árið 2007, en þó er sá munur á að lögin á Íslandi eru víðtækari þar sem þau taka til breiðari hóps fyrirtækja. Reynsla Noregs af innleiðingu kynjakvóta er jákvæð hvað varðar aukna þátttöku kvenna í stjórnnum þeirra fyrirtækja sem lögin náðu til. Rannsóknir eru þó ekki einátta hvað varðar áhrif á árangur í rekstri viðkomandi fyrirtækja og framgang kvenna í almennar stjórnunarstöður innan fyrirtækja, sem hefur verið hægur. Áhrif kvenna á stjórnarhætti eru lítið rannsökuð erlendis og þessi rannsókn sem kynnt er í þessari skýrslu er sú fyrsta af sinni tegund á Íslandi og sérstaklega hvað valferlið við val á stjórnarmönnum varðar (þ.e.a.s. hvaða viðmið voru höfð til hliðsjónar og hvar leitað var fanga við ráðningar á einstaklingum sem hafa hæfileika og getu til stjórnarstarfa).

VAL Á STJÓRNARMÖNNUM Á TÍMUM KYNJAKVÓTA

Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar

Það má draga þá ályktun af þessari rannsókn að lög um kynjakvóta í stjórnum fyrirtækja á Íslandi hafi heppnast vel. Mikil fjölgun kvenna í stjórnum íslenskra fyrirtækja sem falla undir lögin um kynjakvótann er staðreynd. Viðhorf til laganna hefur batnað mikið, en þó minna hjá körlum og lang minnst hjá ungum körlum. Það er skiljanlegt í ljósi þeirrar staðreyndar að það eru helst ungir karlmenn sem verða neikvætt fyrir áhrifum laganna. Skoðun stjórnarmanna til þess hvort stjórnarhættir munu verða betri í kjölfar laganna er jákvæð. Stjórnarhættir á mörgum sviðum hafa þegar eða munu verða betri að þeirra mati. Það er hins vegar valferlið við val á nýjum stjórnarmönnum sem þarf að verða sterkara. Ein forsenda þess að geta metið í framtíð árangur af lögunum er að í stjórnir hafi verið valdir hæfustu einstaklingarnir. Ef valferlið er veikt, þá verður erfiðara að draga sterkar ályktanir af því til hvers lögin hafa leitt. Rannsóknir framtíðarinnar þurfa jafnframt að taka til hvaða áhrif konur í stjórnum fyrirtækja hafa haft á stjórnarhætti þeirra, hvort tilkoma kvenna leiði til breyttra verklagsþátta og hvort fjölbreytileiki í stjórnum leiði til bættrar ákvarðanatöku fyrirtækjum til heilla.

