
Konur og stjórnarhættir fyrirtækja á Íslandi

Margrét Sæmundsdóttir

Ágrip: Félög sem hafa stjórnarmenn af báðum kynjum eru af mörgum talin skila betri arðsemi en þau félög sem hafa einsleitar stjórnir. Konur í vestrænum löndum eiga þó ekki nema að meðaltali um 15% sæta í stjórnnum fyrirtækja en margar skýringar hafa komið fram á þessu misræmi milli kynjanna. Í þessari rannsókn er gerð athugun á því hvort íslensk fyrirtæki sem hafa bæði kynin í stjórn séu líklegri til þess að skila meiri arðsemi en fyrirtæki sem eru með einsleitar stjórnir. Enn fremur er leitast við að skýra annars vegar hvort að konur sem sitja í stjórn hafi áhrif á stjórnarhætti innan fyrirtækis hvað varðar starfsmenn og hins vegar hvort að fleiri konur séu stjórnendur innan fyrirtækja þar sem konur sitja í stjórn eða öfugt, þ.e. að fyrirtæki sem hafa fleiri kvenstjórnendur auki hlut kvenna í stjórnnum. Gerð var athugun á 101 fyrirtæki í þessu samhengi. Niðurstöðurnar benda til þess að það sé jákvætt marktækt samband milli þess að hafa bæði kynin í stjórn fyrirtækis og arðsemi eigin fjár og veikt en jákvætt samband við arðsemi heildareigna. Hins vegar komu engin tengsl fram þegar skoðað var hvort seta kvenna í stjórnnum leiddi til fleiri kvenna í stjórnendastöðum og betri stjórnarháttum með tilliti til starfsmanna.

Lykilorð: fjölbreytni; konur; arðsemi; stjórnarhættir; stjórnir; stjórnendur

Abstract: It is often said that gender diversity on corporate boards is positively related to firm performance. Yet women in Western countries hold only about 15 percent of board seats, on average. There are many potential explanations for this gender imbalance. This study investigates whether Icelandic companies who have members of both genders on their boards are likely to be more profitable than companies whose boards lack gender diversity. As well, it attempts to examine whether women who sit on boards have an influence on firms' corporate governance and employee satisfaction, and whether there is a relationship between the number of women on boards and the number of women in top management positions. 101 companies were investigated. The results suggest that there is a statistically significant positive relationship between having members of both genders on the board of a company and its returns on equity, and a weak but positive relationship to companies' returns on assets. On the other hand, the data did not support the hypotheses that women's presence on corporate boards leads to a greater number of women in management positions or to better corporate policies towards employees.

Keywords: diversity; women; performance; corporate governance; board; top management

1. Inngangur

Í febrúar 2009 gaf OECD út ályktun um áhrif stjórnarháttar fyrirtækja (e. corporate governance) á fjármálakreppuna. Í ályktuninni kemur m.a. fram að mistök og veikleiki hafi einkennt stjórnarhætti fyrirtækja þar sem ekki hafi verið gætt nægilega vel að því að draga úr of mikilli áhættu í fjármálaviðskiptum og óhóflegum þóknunum til stjórnarmanna og æðstu stjórnenda fyrirtækja. Þessi ályktun á vel við íslenska viðskiptalífið en ofan á það má segja að stjórnarhættir fyrirtækja hér á landi hafi einkennt af einsleitum stjórnnum, miklum krosseignatengslum og fámennum hópi valdamanna með persónuleg tengsl sín á milli.

Í endurreisninni á fjármálakerfinu sem nú fer fram hér á landi eins og víða annars staðar í heiminum er mikilvægt að nota tækifærið og endurmeta og bæta stjórnarhætti fyrirtækja. Umræðan um bættu stjórnarhætti er þó ekki ný af nálinni. Á síðustu tíu árum hafa komið upp nokkur stór hneyksli og svikamál í rekstri fyrirtækja sem hafa ekki einungis skaðað fjárfesta heldur líka samfélagið. Það hefur orðið til þess að fleiri fræðimenn hafa komið fram og birt greinar um hvernig megi innleiða betri leiðir að góðum stjórnarháttum. Ein af þeim leiðum er að tryggja að stjórn sé skipuð fjölbreyttum hópi einstaklinga vegna þess að slík stjórn er alla jafna talin gefa betri afkomu þegar til lengri tíma er litið. Skilgreina má fjölbreytni annars vegar út frá því hverjir mynda stjórnina s.s. að bæði kynin taki virkan þátt í stjórn fyrirtækis, einstaklingar sem sitja í stjórn hafi ólíkan menningarlegan uppruna, reynslu og/eða menntun og þekkingu. Hins vegar má skilgreina fjölbreytni út frá tilgangi hennar og áhrifum, þ.e. hverju hún eigi að skila fyrirtækinu. Í þessari grein er eingöngu fjallað um kynin í merkingunni fjölbreytni og áhrif sem þau kunna að hafa á stjórn fyrirtækja.

Margar rannsóknir hafa verið gerðar á stjórnunarstíl eða hegðun kynjanna í forystuhlutverki innan fyrirtækja. Flestar þeirra benda til þess að kynin hegði sér á keimlíkan hátt en þó megi greina mun á milli kynjanna þegar kemur að ákvarðanatöku. Konur virðast vera líklegri en karlar til að hika þegar kemur að stórum ákvörðunum, þ.e. þær eru gjarnari á að vilja spyrja fleiri spurninga og greina málin niður í smæstu einingar áður en ákvörðun er tekin. Með öðrum orðum er hér átt við að konur séu áhættumeðvitaðri en karlmenn. Að sama skapi hefur talsvert verið skrifað um að aukinn hlutur kvenna í stjórnnum muni sjálfkrafa leiða til aukinnar þátttöku kvenna í stjórnendastöðum eða að aukinn fjöldi kvenna í stjórnendastöðum muni auka framgang kvenna í stjórn fyrirtækja. Gögn frá m.a. Bandaríkjunum, Bretlandi og Kanada¹ hafa þó ekki greint þetta samband heldur sýnt þvert á móti, að þrátt fyrir að konum hafi fjölgað í æðstu forystuhlutverkum á síðustu áratugum hefur fjölgun þeirra verið mun hægari en hjá karlmönnum. Þykir það einkum skjóta skökku við þar sem konur eru helmingur alls vinnuafls á Vesturlöndum og fleiri konur hafa lokið háskólagráðu en karlmenn í mörgum þessara landa, þ.m.t. á Íslandi.

1 Anastasopoulos, Brown og Brown, 2002.

Á síðustu árum hafa síðan birst rannsóknir á tengslum arðsemi og kynjahlutfalla í stjórnnum fyrirtækja og sýna margar þeirra að fyrirtæki sem hafa bæði kynin í stjórn skili betri arðsemi en þau fyrirtæki sem hafa einsleitir stjórnir. Það eru hins vegar líka til rannsóknir sem gefa enga vísbendingu um tengsl milli þessara þátta en nánast engar þeirra, svo vitað sé, finna neikvæð tengsl.

Megintilgangur þessarar rannsóknar er að reyna að greina hvort stjórnir þar sem konur eiga sæti, hafi áhrif á stjórnarhætti og arðsemi fyrirtækja. Þar sem flestir eru sammála um að stjórn skipti máli er eðlilegt að spyrja sig að því hvað það er sem þarf að skoða í sambandi við hana. Ef það skiptir til dæmis máli að konur séu í stjórn, ekki eingöngu fyrir það að þær eru konur, heldur vegna þess að þær hafa áhrif er mikilvægt fyrir hluthafa í þessu samhengi að tryggja aðkomu þeirra.

Rannsóknin var unnin af viðskiptaráðuneytinu með styrk frá Rannsóknasetri vinnuréttar og jafnréttis við Háskólann á Bifröst. Hugmyndin að þessari rannsókn kviknaði þegar Rannsóknasetrið var að undirbúa ráðstefnu um nýtingu mannauðs í stjórnun fyrirtækja sem lokaáfangi verkefnisins um jafnréttiskennitöluna í samstarfi við viðskiptaráðuneytið og aðra aðila.² Notaðar eru fyrirmyndir frá erlendum rannsóknum við vinnslu gagna.³ Greinin skiptist að öðru leyti upp með eftirfarandi hætti: Eftir inngangi er í öðrum hlutanum fjallað um kenningar um stjórnarhætti í tengslum við fjölbreytni í stjórn fyrirtækja. Í þriðja hlutanum er sagt frá stöðu kynja í stjórnnum fyrirtækja og í fjórða hlutanum er gerð grein fyrir fyrrnefndri rannsókn um áhrif kvenna á stjórnarhætti og arðsemi fyrirtækja. Að lokum eru dregnar saman niðurstöður.

Vert er að geta þess að rannsóknin var unnin fyrir hrun fjármálakerfisins sem átti sér stað hér á landi í byrjun október 2008. Landslagið er því að breytast gagnvart stjórnnum m.a. með tilliti til eignarhalds ríkisins á þremur bönkum, hugsanlegrar samþjöppunar fyrirtækja og fjölgunar gjaldþrota.

2. Stjórnir og stjórnendur

Í stærri fyrirtækjum er mjög kostnaðarsamt og nánast ómögulegt að tryggja beina aðkomu hluthafa að öllum ákvörðunum um rekstur fyrirtækis. Það leiðir til þess að hluthafar sem eru jafnframt eigendur verða að stofna félag og framselja ákvarðana-valdið til nokkurra valinna eða kosinna einstaklinga. Þessir einstaklingar mynda stjórn og fela síðan æðstu stjórnendum í fyrirtækinu að annast daglegan rekstur.⁴ Stjórnin er því tengiliður milli stjórnenda og eigenda og gegnir lykilhlutverki í að

2 Auk viðskiptaráðuneytisins voru iðnaðarráðuneytið, Samtök atvinnulífsins, Félag kvenna í atvinnurekstri, Jafnréttisráð og Jafnréttisstofa aðilar að samstarfinu. Geta má þess að ráðstefnan var haldin í september 2008.

3 Rannsóknin byggist m.a. á rannsóknum Jurkus, Park og Woodard, 2008; Smith, Smith og Verner, 2005; Randøy, Thomsen og Oxelheim, 2006; Catalyst, 2007; Carter, Simkins og Sampson, 2002; Rose, 2005.

4 Birgir Már Ragnarsson, 2004.

taka ákvarðanir um framtíð fyrirtækisins. Þetta framsal veldur hins vegar oft togstreitu milli stjórnar og/eða stjórnenda annars vegar og eigenda hins vegar sem almennt er nefnt umboðsvandi (e. agency problem). Þessi vandi getur komið til vegna ólíkra hagsmuna á milli þessara aðila. Það leiðir gjarnan til óhagræðis og kostnaðar sem er kallaður umboðskostnaður (e. agency cost). Kostnaður getur fallið til vegna þess að stjórnin lætur sína persónulegu hagsmuni ráða á kostnað hluthafanna t.d. með því að taka of mikla áhættu í fjárfestingu í samvinnu við ædstu stjórnendur eða án þeirra. Á sama hátt getur kostnaður fallið til vegna þess að stjórnin veitir stjórnendum ekki nægjanlegt eftirlit og aðhald í rekstri eins og hvað varðar laun sem stjórnendur skammta sjálfum sér og/eða vegna annarra rekstrarútgjalda sem leiða ekki endilega til verðmætis fyrir hluthafana þegar litið er til lengri tíma. Það ætti því að skipta hluthafa miklu máli hverjir eru valdir til þess að stjórna fyrirtækinu annars vegar og að fyrirtækið búi yfir góðum stjórnarháttum hins vegar svo tryggja megji að verið sé að hámarka hag þeirra.

Í rannsóknum Carter, Simkins og Simpson (2003) og Francoeur, Labelle og Sinclair-Desgagné (2007) er bent á það sjónarmið að styrkja megji stjórnarhætti fyrirtækis og draga um leið úr umboðsvandanum og kostnaðinum með því að jafna hlut kvenna og karla í stjórnnum fyrirtækja. Nokkur dæmi eru nefnd þessu til stuðnings. Í fyrsta lagi hafa kynin ólíka sýn og þekkingu á neytendum sem skiptir máli í flóknu viðskiptaumhverfi. Fleiri hugmyndir og upplýsingar eru því líklegri til að spretta upp en hjá einsleitum stjórnnum. Í öðru lagi er talið að þegar bæði kynin eru í stjórn auki það á sjálfstæði stjórnarmanna,⁵ þ.e.a.s. þeir séu líklegri til þess að spyrja fleiri spurninga og eiga í skoðanaskiptum. Allar ákvarðanir eru því betur ígrundaðar sem styrkir samkeppnishæfni fyrirtækja þegar til lengri tíma er litið. Í þriðja lagi má nefna að fyrirtæki sem halda úti virkri stefnu um jafna stöðu kynja eru talin líklegri til þess að bæta viðhorf og ímynd sína út á við gagnvart neytendum og fjárfestum. Að lokum eiga fyrirtæki sem hafa tileinkað sér slíka ímynd auðveldara með að laða til sín hæfari starfsmenn af báðum kynjum.⁶ Rökin sem eru gjarnan notuð gegn ofangreindum sjónarmiðum, s.s. í rannsókn Hambrick, Cho og Chen (1996), eru þau að einmitt vegna þess að kynin eru ólík eigi þau til að skapa vanda og ágreining í fyrirtækjum. Ekki er þó verið að efast um að bæði kynin geti skapað nýjar hugmyndir heldur er vandinn sá að það gengur hægt að taka ákvarðanir vegna óskilvirktrar teymisvinnu sem bitnar á fyrirtækjum, sérstaklega meðal þeirra sem keppa á mjög hröðum samkeppnismarkaði. Þannig er litið á, að þó að ávinningur sé af nákvæmari greiningum þegar litið er til lengri tíma er það ekki talið bæta upp þann neikvæða kostnað og skaða sem fylgir töfinni fyrir ákvörðuninni. Önnur sjónarmið sem hafa verið notuð til þess að styðja við aukinn hlut kvenna í stjórn fyrirtækja tengist hagsmunakenningunni (e. stakeholder theory) sem gerir ráð fyrir því að það sé bæði táknrænt og markmið í sjálfu sér að skipa konu í stjórn jafnvel þótt ekkert samband finnist á milli

5 Sjá einnig rannsóknir Mace, 1971 og Dewatripoint, Jewitt og Tirole, 1999.

6 European Commission, 2003.

kyns og arðsemi fyrirtækisins. Eina sem þarf að gera í þessu samhengi er að hagsmunaaðilar sem geta verið t.d. stjórnámálamenn, samtök, stjórnendur eða starfsmenn þrýsti á fyrirtækin að fjölga konum vegna þess að þeir meta þátttöku kvenna og kvenlæg gildi innan fyrirtækja.⁷

3. Staða kynja í stjórnnum fyrirtækja

Á undanföllum árum hefur konum fjölgað í stjórnnum fyrirtækja bæði hérlendis og erlendis. Fjölgun kvenna innan stjórna hefur þó verið mjög hæg og eru karlmenn enn í miklum meirihluta í flestum löndum heims. Sem dæmi má nefna að konur voru að meðaltali í kringum 15% af heildarfjölda stjórnarmanna meðal stærstu félaga á Vesturlöndum á árinu 2007.⁸ Samkvæmt upplýsingum frá Jafnréttiskennitölu fyrir árið 2007, skipuðu konur 8% af stjórnarsætum sem er fækkun frá því á árinu 2005 en þá skipuðu konur um 12% stjórnarsæta.⁹ Hagstofa Íslands tekur saman fjölda kvenna og karla í stjórnnum og æðstu stjórnendastöðum í öllum hlutafélögum. Á árinu 2007 voru 22% kvenna í stjórn og 19% í æðstu stjórnunarstöðum.¹⁰ Bandaríkin og Kanada eru að jafnaði talin hafa náð bestum árangri hvað varðar fjölgun kvenna í stjórnnum í skráðum félögum. Ísland hefur þó mælst í efri mörkum á Vesturlöndum en í neðri mörkum í samanburði við hin Norðurlöndin. Noregur trónir á toppnum en geta má þess að þar í landi er stór eignarhluti í mörgum stærstu fyrirtækjum í eigu ríkisins. Eins var lögfest í byrjun árs 2008 ákvæði í norskum lögum um kynjakvóta í stjórn fyrirtækja þar sem kveðið er á um að konur skuli að minnsta kosti vera 40% af stjórnarmönnum í hlutafélögum sem skráð eru þar í landi.

Með hliðsjón af því að konur eru helmingur vinnuafls á Vesturlöndum og fleiri konur eru með háskólagráðu en karlmenn í mörgum þessara landa, þar á meðal á Íslandi, er eðlilegt að spyrja hvað valdi því að konur eru ekki jafnmargar og karlmenn í stjórnnum fyrirtækja og í æðstu stjórnendastöðum. Erfitt er að henda reiður á því en margar skýringar hafa komið fram á síðustu árum. Ein þeirra er að konur reki sig enn á hið svokallaða glerþak (e. glass ceiling). Með glerþaki er átt við ósýnilegan múr eða hindranir sem varna því að hæfir einstaklingar nái að þróast innan skipulagsheildar sinnar. Slíkar ósýnilegar hindranir eru sagðar vera til staðar fyrir konur í mörgum fyrirtækjum og koma í veg fyrir að þær nái eins langt og þær gjarnan vildu.¹¹ Önnur þekkt skýring sem hefur verið nefnd er að konur hafi takmarkað aðgengi að tengslanetum vegna skorts á sýnileika og trausti. Þegar leitað er að aðilum til að taka sæti í stjórnnum hafa leitarskilyrðin oftast en ekki verið þröng og ólíklegra

7 Fields og Keys, 2003, bls. 12.

8 Sjá Sealy, Obe og Singh, 2008 og Catalyst, 2008. Hafa verður í huga að samanburður milli landa gefur ekki alltaf rétta mynd þar sem aðferðafræðin á bak við söfnun gagna er mismunandi s.s. hvað varðar stærð fyrirtækja, aldur þeirra o.s.frv.

9 Jafnréttiskennitalan, 2008.

10 Hagstofa Íslands, 2008.

11 Milkovich og Boudreau, 1997.

að konur en karlar falli að þeim skilyrðum sem hefð er fyrir að setja.¹² Margir, m.a. Catalyst (alþjóðleg rannsóknarstofnun í kvennafræðum), hafa bent á að lausnin til þess að auka sýnileika kvenna og brjóta glerþakið sé að innleiða mentorkerfi fyrir stjórnendur. Markmiðið með slíku kerfi er að þjálfra stjórnendur til þess að ná betri árangri við stjórnun og kynna þá út á við svo þeir eigi meiri möguleika á að komast í stjórnir fyrirtækja. Að auki hafa fyrirtæki verið hvött til þess að stytta m.a. vinnutíma og koma þannig til móts við fjölskylduskuldbindingar stjórnenda. Þá eru ýmsir á þeirri skoðun að ef fjölga á konum í stjórnnum þurfi þær að fara fyrir meira fé vegna þess að stjórnunarsætunum er skipt á milli þeirra einstaklinga sem fara með stærstu eignarhluti í félögum.¹³ Þessi sýn kann að breytast á næstu árum ef vilji er fyrir hendi að bæta leikreglur um eignarhald fyrirtækja og stjórnarhætti þeirra.

4. Rannsókn um áhrif kvenna í stjórnnum fyrirtækja

Megintilgangur rannsóknarinnar er að skoða samband kvenna í stjórn og ákveðinna þátta í stjórnarháttum innan fyrirtækja annars vegar og tengsl kvenna við arðsemi fyrirtækja hins vegar.

Í fyrsta lagi var lögð könnun fyrir æðstu stjórnendur af báðum kynjum í íslenskum fyrirtækjum. Markmiðið með könnuninni var að fá svör við því hvort munur væri á hegðun þeirra í starfi og hvort þau upplifðu stjórnarhætti innan fyrirtækisins er lytu að starfi þeirra, á sama hátt eða ekki.¹⁴ Hér á eftir verður rætt um jákvæða stjórnarhætti þegar hvorugt kynið upplifir m.a. hindranir (glerþak) eða ójafnrétti í stjórnarháttum en neikvæða ef annað kynið eða bæði upplifa það. Hluti svaranna úr könnuninni var síðan notaður til að meta hvort konur í stjórn hafi jákvæð áhrif á stjórnarhætti fyrirtækis. Í öðru lagi var gerð athugun á því hvort þau fyrirtæki sem hafa jafnara kynjahlutfall í stjórnnum séu líklegri til þess að hafa fleiri konur í æðstu stjórnendastöðum. Í þriðja lagi var gerð athugun á því hvort að fyrirtæki þar sem kynjahlutfallið er jafnara séu líklegri til þess að vera arðsamari en þau fyrirtæki sem eru með einsleitar stjórnir.

Eins og kom fram í inngangi hafa birst erlendar rannsóknir á þessu sviði en þó er ekki vitað um aðra rannsókn en þessa sem nær yfir öll stærstu fyrirtæki á landsvísu, upplýsingar um stjórnarhætti sem snúa að starfi stjórnenda og stjórnendastíl stjórnenda. Rannsóknin hefur þó sína annmarka. Í fyrsta lagi var ekki unnt að safna saman aftur í tímann upplýsingum um fjölda stjórnenda og aðra mikilvæga þætti um

12 Sjá umfjöllun í skýrslu iðnaðar- og viðskiptaráðuneytisins (Þóranna Jónsdóttir, 2005).

13 Sjá umfjöllun í skýrslu iðnaðar- og viðskiptaráðuneytisins (Þóranna Jónsdóttir, 2005).

14 Hér er notast við skilgreiningu sem finna má í skýrslu Birgis Más Ragnarsonar (2004) en þar segir: Stjórnunarhættir eru „Stefnumiðin sem stjórnun fyrirtækis er miðuð við, svo og helstu grunnreglur og rammar sem ákvarða samspil stjórnunareininga fyrirtækisins, eigendurnir svo og aðrir aðilar, sem verða fyrir beinum áhrifum af fjármálalegum og rekstrarlegum ráðstöfunum fyrirtækisins (í þessu samhengi vísað til þeirra sameiginlega sem aðila er hagsmuna eiga að gæta í fyrirtækinu). Hagsmunaaðilarnir eru starfsfólk, lánardrottinnar, heildsalar, viðskiptavinir og viðkomandi bæjar- eða sveitarfélag, o.fl.“

stjórnarhætti innan fyrirtækja. Í öðru lagi var ekki hægt að fá upplýsingar hvorki í nútíð né fortíð um t.d. menntun, reynslu o.fl. hjá einstaklingum sem sitja í stjórnnum valinna fyrirtækja en slíkar upplýsingar geta verið mikilvægar við mat á arðsemi. Til þess að fá sem bestar niðurstöður og með tilliti til þessara annmarka var ákveðið að hanna tvö gagnasöfn: Annars vegar þar sem skoðuð eru gögn yfir eitt ár, þ.e. um stjórnir, stjórnarhætti og stjórnendur (gagnasafn 1) og hins vegar gögn sem taka yfir tímabilið 2003 til 2006 til að greina arðsemi fyrirtækja (gagnasafn 2). Flestar rannsóknir sem hafa verið gerðar á arðsemi fyrirtækja ná aðeins yfir eitt ár og hafa þær verið gagnrýndar fyrir það, m.a. vegna þess að eðlilegt er að gera ráð fyrir tölum frá því að ákvörðun er tekin og þar til hún skilar sér inn í efnahagsreikning.

4.1. Viðhorfskönnun meðal stjórnenda

Könnun var send út til 617 æðstu stjórnenda í 119 fyrirtækjum sem eru með innlenda framleiðslu og/eða selja vöru sína á erlendum mörkuðum. Fyrirtækin voru valin af lista Frjálsrar verslunar 2006 yfir 300 stærstu fyrirtæki á Íslandi. Gagnaöflun fór fram í gegnum tölvupóst á tímabilinu frá maí til júní 2008. Í heild tóku 269 stjórnendur þátt í könnuninni eða 44%. Í ljós kom við gagnavinnslu að fjarlægja þurfti 36 þátttakendur til að gæta samræmis milli gagnasafnanna eins og fjallað verður nánar um í lið 4.2.¹⁵ Alls voru því notuð 101 fyrirtæki og svörun frá 236 þátttakendum eða 40% af heildarúrtaki. Þar af voru 74 konur sem jafngildir 32% af öllum þátttakendum. Hafa þarf í huga að skipurit geta verið ólík eftir fyrirtækjum, þ.e.a.s. hvernig æðstu stjórnendur eru skilgreindir. Í stærri fyrirtækjum er algengt að margir starfi sem framkvæmdastjórar og einn forstjóri en í minni fyrirtækjum er oftast einn framkvæmdastjóri eða forstjóri og næst á eftir honum t.d. sviðsstjórar eða deildarstjórar. Í rannsókninni var ákveðið að skilgreina æðstu stjórnendur í samræmi við þessa skiptingu hjá stærri og smærri fyrirtækjum enda ætti ábyrgðin að vera sú sama gagnvart fyrirtækinu. Þá þarf að hafa í huga að ekki er vitað um bakgrunn þeirra sem svöruðu ekki könnuninni en það er alltaf hætt á að þeir séu ólíkir þeim sem svara könnunum.

Meðalaldur stjórnenda var 42 ár sem er í takt við mælingar Hagstofu Íslands á aldri framkvæmdastjóra. Eins var lítil munur á aldri eftir kyni. Konur höfðu almennt skemmri starfsaldur sem stjórnendur en karlmenn í fyrirtækinu eða að meðaltali um 5 ár á móti 7 árum hjá karlmönnum. Í tæknifyrirtækjum, fjármálaþjónustu og annarri starfsemi¹⁶ var hlutfall kvenna um 25-35% en í frumvinnslu um 8%. Í gögnum frá Hagstofunni eru konur í fjármálaþjónustu svo dæmi sé tekið um 10% sem er talsvert lægra en þessi athugun sýnir. Gera má því ráð fyrir að hlutfallslega fleiri konur en karlar sem starfa í fjármálageiranum hafi svarað könnuninni. Í athugunum á stjórnendum og starfsemi í dönsku og bandarísku samfélagi kom í ljós að mjög fáir kven-

15 Þeir einstaklingar sem voru fjarlægðir úr gagnasafninu svöruðu ekki könnuninni samkvæmt beiðni eða voru ekki þeir stjórnendur sem leitað var eftir.

16 „Önnur starfsemi“ samanstendur af matvæla-, bygginga-, og fataframleiðslustarfsemi.

Tafla 1. Bakgrunnur þátttakenda

Þátttakendur	Fjöldi	Konur	Karlar
	236	76 (32%)	160 (68%)
Aldur			
39 ára og yngri	99	51%	39%
40-49 ára	99	44%	41%
50 ára og eldri	38	5%	20%
Samtals	236	100%	100%
<i>Meðalaldur</i>	<i>42 ár (std. 8)</i>	<i>40 ár</i>	<i>44 ár</i>
Menntun			
Ekki háskólagráða	24	8%	10%
Háskólagráða	212	92%	90%
Samtals	236	100%	100%
Starfsaldur			
1-4 ár	103	57%	40%
5-9 ár	72	32%	30%
10 ár eða lengur	61	11%	30,00%
Samtals	236	100%	100%
<i>Meðalstarfsaldur</i>	<i>8 ár (std. 7)</i>	<i>5 ár</i>	<i>7 ár</i>
Starfsemi			
Frumvinnsla	36	8%	18%
Fjármálaþjónusta	70	29%	30%
Tæknifyrirtæki	69	29%	29%
Annað	61	34%	23%
Samtals	236	100%	100%
Stjórnunarreynsla			
Já	119	54%	49%
Nei	117	46%	51%
Samtals	236	100%	100%
Situr í stjórn fyrirtækis			
Já	122	39%	60%
Nei	114	61%	40%
Samtals	236	100%	100%

Taflan sýnir fjölda þátttakenda og bakgrunn þeirra eftir kyni í prósentum, flokkuð eftir aldri þeirra, menntun, starfsaldri, starfsemi, stjórnunarreynslu og hvort þau sætu í stjórn fyrirtækis (ekki þó endilega í fyrirtækinu sem þau starfa hjá).

stjórnendur störfuðu í frumiðnaði eða innan við 5%.¹⁷ Ef frumiðnaðurinn í gögnunum er eingöngu skoðaður þá störfuðu 15% þátttakenda þar og þar af voru konur um 30%. Hugsanlegt er að það sama eigi við hér og að ofan að fleiri konur svöruðu könnuninni eða þá, að fleiri konur eru í stjórnendastöðum í frumvinnslu hér á landi í samanburði við þessi tvö lönd. Mun algengara var að karlkyns stjórnendur sætu í stjórn fyrirtækja en kvenkyns stjórnendur eða 60% karlmanna á móti 39% kvenna. Þar af sögðust 42% karlmanna vera stjórnarformenn í a.m.k. einu félagi en 19% kvenna sögðu það sama. Þá reyndist ekki vera munur á kynjunum eftir því hvernig þau voru ráðin til starfa sem stjórnendur. Meirihlutinn sagðist ekki hafa verið ráðinn vegna beinna tengsla við fyrirtækið. Um 68% karlkyns stjórnenda sögðust hafa unnið sig upp í starfi eða það hafi verið bent á þá og rúmlega 74% kvenkyns stjórnenda sögðu það sama. Fáir stjórnendur af báðum kynjum sögðust hafa verið ráðnir gegnum ráðningastofu, sjá viðauka 1. Að lokum má nefna að 54% kvenna sögðust hafa unnið sem stjórnendur áður en þær réðu sig í núverandi stjórnendastarf og 49% karla sögðu það sama.

Í könnuninni voru þátttakendur líka spurðir út í ýmsa þætti er varða stjórnunarstíl þeirra og viðhorf til stjórnarháttanna fyrirtækisins. Markmiðið með spurningunum var að athuga hvort kynin hegðuðu sér á ólíkan hátt og hvort að bæði kynin upplifðu jöfn tækifæri innan fyrirtækisins. Hér er að finna helstu niðurstöðurnar:

- Fleiri kvenstjórnendur sögðust síður deila verkefnum til undirmanna en karlstjórnendur eða 62% á móti 39% karla.
- Langflestir af báðum kynjum fengu mikið út úr því að hrósa starfsmönnum og aðstoða þá í starfi.
- 36% kvenna sögðust vilja ná lengra í starfi en 21% karlar.
- Hlutfallslega fleiri konur eða 42% á móti 23% karla sögðust standa frammi fyrir hindrunum í starfi.
- Meirihluti allra svarenda var ánægður með jafnréttisstefnu fyrirtækisins en af þeim sem svöruðu því neitandi voru fleiri konur eða 29% á móti 5% karla.
- Meirihlutinn taldi sig eiga auðvelt með að mynda tengsl við aðra stjórnendur eða 57% kvenna og um 68% karla.
- 35% kvenstjórnenda sögðust hafa meira fram að færa en fyrirtækið nýtti sér og 26% karlstjórnenda svöruðu því sama.
- Meirihluti svarenda, bæði konur og karlar, svöruðu því að þau vildu ekki innleiða kynjakvóta í stjórnir fyrirtækja; 69% kvenna svöruðu spurningunni neitandi og 97% karlar. Geta má þess að nú liggur fyrir frumvarp til laga þar sem hlutafélög skulu geta að kynjahlutföllum í stjórnnum. Ef frumvarpið verður samþykkt óbreytt verður fróðlegt að fylgjast með hvernig þróunin verður í stjórnskipun og áhrif hennar á stjórnarhætti fyrirtækja í framtíðinni.

¹⁷ Smith, Smith og Verner, 2005; Jurkis, Park og Woodard, 2005.

4.2. Tengsl milli kyns og stjórnunarstíls

Marktækur munur var á stjórnunarstíl kynjanna við einstakar spurningar í könnuninni. Vísbending er um að konur deili síður verkefnum til starfsmanna sinna og velji frekar að vinna sem mest sjálfar. Ekki var þó munur á kynjunum hvað varðar umhyggjusemi við starfsmenn sína – kvarði mældur út frá hrósi, aðstoð og hvatningu. Hins vegar komu fram marktæk tengsl milli kyns og hindrunar í starfi – kvarði mældur út frá vinnutíma, fjölskyldustefnu, starfsframa og því að koma sér á framfæri. Enginn marktækur munur var á kynjunum varðandi það hvort þau ættu auðvelt eða erfitt með að mynda tengsl við aðra stjórnendur. Eins var ekki munur á kynjunum þegar þau voru spurð út í það hvort þeim þætti erfitt að vera í samkeppni við aðra stjórnendur innan fyrirtækisins. Þá var ekki heldur munur á kynjunum varðandi áhættusækni – kvarði sem var mældur út frá nokkrum þáttum um ákvarðanatöku, sjá nánar í viðhengi 2.

Ofangreindar niðurstöður eru sambærilegar við erlendar rannsóknir, sérstaklega hvað varðar að deila verkefnum og þær hindranir sem konur upplifa. Í rannsókn Catalyst um menningarmun á kynjunum við stjórnun og skynjun þeirra¹⁸ kom fram að bæði kynin töldu að konur úthlutuðu síður verkefnum en karlmenn. Þessi þáttur er samt sem áður einn af mikilvægustu þáttum til að ná árangri að þeirra mati. Í sömu rannsókn kom fram að karlmenn skynjuðu konur sem mun umhyggjusamari en karla gagnvart undirmönnum sínum. Í þessari athugun kom hins vegar fram að karlmenn eru jafn líklegir og konur til að sýna umhyggju í starfi.

Mikið hefur verið fjallað um að karlmenn hafi verið áhættusæknari en konur í starfi sem hafi ekki gefið góða raun þegar horft er til þess vanda sem við stöndum frammi fyrir í dag. Það er hugsanlegt að það sé rétt nálgun en geta má þess að könnunin var lögð fyrir stjórnendur eftir að fjármálakreppan var byrjuð að gera vart við sig og viðtöl voru að birtast í fjölmiðlum um þennan þátt í sambandi við karlstjórnendur. Af þessari ástæðu má vel vera að karlmenn hafi verið meðvitaðri um stöðu sína og svarað samkvæmt því eða það sé einfaldlega ekki rétt að heimfæra, almennt, á alla karlmenn að þeir séu áhættusæknari en konur þótt hægt sé að benda á einstaka aðila. Þá er eins mögulegt að spurningarnar hafi ekki uppfyllt nægilega vel mat á áhættusækni.

4.3. Konur og stjórnarhættir

Margir hafa haldið uppi þeirri skoðun að til þess að fjölga konum í stjórn þurfi að byrja á því að fjölga þeim í æðstu stjórnendastöðum. Að sama skapi hefur sú skoðun komið fram að fjölgun kvenna í stjórnnum geti hvatt til framgangs kvenna í stjórnendastöðum innan fyrirtækja m.a. vegna þess að þær leggja sitt af mörkum til að gera starfsumhverfið vænlegra fyrir konur til að ná árangri.

18 Catalyst, 2006.

Í þessu samhengi var ákveðið að gera athugun á því hvort að fyrirtæki með fleiri konur í stjórn séu líklegri til þess að vera með fleiri kvenstjórnendur og jákvæðari stjórnarhætti, sbr. skilgreiningu í upphafi þessa kafla. Notuð eru sömu fyrirtæki og í könnuninni, sbr. lið 4.1. Upplýsingar um fyrirtækin, s.s. aldur þeirra, fjöldi starfsmanna, fjöldi stjórnenda og stjórnarmenn eftir kyni voru fengnar hjá RSK, Creditinfo, af heimasíðum fyrirtækja og svörum stjórnenda úr könnuninni. Til þess að mæla fjölda kvenstjórnenda var búin til breyta sem er kölluð *kvenstjórnandi*. Hún inniheldur hlutfall kvenna í stjórnendastöðum og tekur gildið núll fyrir enga konu í stjórnendahópi og einn fyrir fullkomið jafnvægi milli kynja eða sem nemur svokallaðri 40-60 reglu.¹⁹ Það sama var gert fyrir fjölda kvenna í stjórn fyrirtækja og kallast sú breyta *fjölbreytni*. Þar sem mun fleiri karlmenn voru í stjórn fyrirtækja var ákveðið að búa til gervibreytu sem skipt er út fyrir breytuna fjölbreytni til að meta hvort einhver skekkja sé í matinu og eins hvort ein kona skipti máli eða hvort fleiri konur þurfi að vera í stjórn til þess að hafa áhrif. Þessi breyta er kölluð *kona* og tekur gildið 1 ef kona er í stjórn fyrirtækis en núll ef engin kona er í stjórn. Aldur stjórnenda var metinn þar sem hugsanlegt er að fleiri konur séu stjórnendur þar sem meðalaldurinn er lægri eða hærrí og að sama skapi er hugsanlegt að stjórnarhættir séu frábrugðnir eftir aldursamsetningu stjórnenda. Aldur fyrirtækis er líka metinn þar sem hann getur sagt til um hvort starfsumhverfi stjórnenda sé einsleitt eða fjölbreytt. Hugsanlegt er að fleiri en færri af litlum og eldri fyrirtækjum séu rótgróin og fátítt sé að skipta út stjórnendum. Það getur þýtt að færri konur séu þar í stjórnendahlutverki enda eiga þær almennt mun skemmri sögu sem stjórnendur en karlmenn. Þá hafa nokkrar erlendar rannsóknir sýnt fram á að það sé hætt á að kvenstjórnendur séu vanmetnir²⁰ vegna þess að ákveðin starfsemi er líklegri til þess að vera vinveittari konum (e. female-friendly) en önnur starfsemi.²¹ Ákveðið var því að flokka fyrirtækin eftir því á hvaða markaði þau störfuðu: *Tæknifyrirtæki, fjármálaþjónusta, frumvinnsla og önnur starfsemi*.²² Að lokum var búin til breyta sem kölluð er *stjórnarhættir*. Hún lýsir skoðunum kynjanna á stefnu fyrirtækisins og hvort þau standi frammi fyrir ákveðnum hindrunum sem stjórnendur. Breytan er á skalanum frá „mjög sammála“ (jákvæðir stjórnarhættir) til „mjög ósammála“ (neikvæðir stjórnarhættir) og byggist á niðurstöðum úr könnuninni sem fjallað var um hér að framan. Stuðst var síðan við eftirfarandi tilgátur:

- *Fyrirtæki með fjölbreyttari stjórn eru líklegri til þess að vera með fleiri kvenstjórnendur.*
- *Fyrirtæki með fjölbreyttari stjórn eru líklegri til þess að vera með jákvæðari stjórnarhætti.*

Notuð var aðferð minnstu kvaðrat (OLS-mat) og búin til þrjú líkön. Í fyrsta líkaninu var háða breytan *kvenstjórnandi* og megin skýribreytan *kona*, sjá dálk 1 í töflu 2. Í öðru

19 Fjölbreyttasti stjórnendahópurinn er þegar konur eru a.m.k. 40% af heildarstjórnendum. Ef konur eru í meirihluta gildir sama og með meirihluta karla, þ.e. prósentuhlutfallið stefnir í átt að núlli.

20 Du Rietz og Henreksen, 2000.

21 Sjá m.a. rannsóknir Carter, Simkins og Simpson, 2002; Smith, Smith og Vernen, 2005.

22 Önnur starfsemi er eins og fyrr segir matvæla-, bygginga-, og fataframleiðsla.

lagi var notuð sama háða breytan en nú með óháðu breytunni fjölbreytni í stað konu, sjá dálk 2, þ.e. til að athuga hvort þær þurfi að vera fleiri en ein í stjórn til þess að hafa áhrif. Að lokum var búið til líkan með háðu breytunni stjórnarhættir, sjá dálk 3 og sömu skýribreytur notaðar og í dálk 1 en að auki með breytunni kvenstjórnandi. Jöfnuna má rita með eftirfarandi hætti og stendur Y fyrir kvenstjórnanda eða stjórnarhætti.²³

$$Y (\text{háð breyta}) = \beta_1 X_i + \beta_2 A_i + \beta_3 J_i + \beta_4 S_i + \beta_5 G_i + \beta_6 E_i + \beta_7 P_i + \beta_8 I_i + \varepsilon_i$$

Tafla 2. Tölfræðilíkon um áhrif kvenna í stjórn fyrirtækja

Breytur	Í þessum dálk er háða breytan Y (kvenstjórnandi) keyrð með óháðu breytunni fjölbreytni	Í þessum dálk er háða breytan Y (kvenstjórnandi) keyrð með óháðu breytunni kona	Í þessum dálk er háða breytan Y (stjórnarhættir) keyrð með óháðu breytunum fjölbreytni og kvenstjórnandi
Fasti	0,59 (1,72)*	1,09 (1,49)*	1,97 (-2,11)**
Fjölbreytni		0,90 (0,73)	1,50 (0,97)
Kona = 1	0,08 (0,96)		
Aldur	0,06 (0,25)	0,09 (0,45)	-0,22 (1,59)*
Starfsfjöldi	-0,03 (-1,19)	-0,04 (-1,81)*	-0,01 (-1,53)*
Stjórnendafjöldi	-0,37 (-2,22)**	-0,54 (-3,19)***	-0,16 (-0,46)
Starfsaldur	0,15 (0,58)*	0,17 (1,12)	-0,17 (-1,13)
Aldur fyrirtækis	-0,08 (-1,23)	-0,15 (-1,40)*	0,03 (1,70)*
Starfsemi			
Tæknifyrirtæki	-0,23 (-0,87)	-0,27 (-1,02)	1,50 (1,07)
Fjármálaþjónusta	-0,25 (-0,95)	-0,33 (-1,23)	1,70 (1,20)
Frumvinnsla	-0,26 (-1,26)	-0,37 (-1,42)*	1,26 (0,91)
Annað	-0,20 (-0,74)	-0,28 (-1,06)	1,59 (1,13)
Kvenstjórnandi			-0,07 (-0,19)
R ²	0,1	0,13	0,21

Í hverjum dálk er fyrri talan stuðull og seinni talan T-gildi.

* Marktækt við 10%. ** Marktækt við 5%. *** Marktækt við 1%.

Taflan sýnir að það er jákvætt samband milli fjölda kvenstjórnenda og fjölbreytni í stjórn fyrirtækja þótt tengslin séu ekki marktæk, þ.e. vísbending er um að það eru ekki endilega fleiri kvenstjórnendur í fyrirtækjum þar sem konur eru í stjórn þegar öðrum breytum er haldið föstum. Marktæk tengsl komu hins vegar fram við fjölda kvenstjórnenda og fjölda stjórnenda í fyrirtækinu, þ.e. vísbending er um að fleiri kvenstjórnendur starfi í smærri fyrirtækjum þar sem stuðullinn hefur mínus for-

23 Þar sem β er stikamat, X_i er konur í stjórn fyrirtækja i , A_i er aldur stjórnenda, S_i er stærð fyrirtækis, G_i er starfsaldur stjórnanda, E_i er fjöldi starfsmanna, P_i er fjöldi stjórnenda, I_i er tegund starfsemi, J_i er aldur fyrirtækis og ε er afgangslíðir.

merki. Ekki koma heldur fram marktæk tengsl milli fjölda kvenna í stjórn og stjórnarháttá sem er vísbending um að stjórnarhættir geta verið jákvæðir þótt ekki sé fjölbreytni í stjórn. Skýringargildið er þó lágt í öllum líkönunum sem getur stafað af því að það vanti aðra skýribreytu eða gögnin skýra ekkert meira en meðaltal gagnanna. Þó ber að hafa í huga að hlutfallið segir ekki mikið um líkanið sjálft, gæði niðurstaðna þess, og þrátt fyrir lágt hlutfall geta niðurstöðurnar verið réttar. Á sama hátt benda niðurstöðurnar ekki til þess að áhrifin séu öfug, þ.e. að fleiri konur sitji í stjórn þar sem fleiri konur eru í stjórnendastöðum innan fyrirtækis, sjá greiningu í viðauka 3. Þó ber að hafa í huga að hér á landi hefur ekki verið mikil hefð fyrir því að stjórnendur í fyrirtæki séu valdir til þess að sitja í stjórn þess, sérstaklega hvað varðar stór félög. Hér á landi hefur verið deilt á að fámennur hópur sitji um stjórnarsætin. Þeir eignast hlut og fá sæti í staðinn. Þetta er talinn leikur sem konur geta ekki tekið þátt í þar sem þær fari ekki eins mikið fyrir fé og karlmenn.

4.4. Konur og arðsemi fyrirtækja

Í þessari athugun voru skoðuð sömu fyrirtæki og í gagnasafni 1 en nú yfir þriggja ára tímabil eða frá árinu 2003 til ársins 2006. Arðsemi fyrirtækja var mæld út frá arðsemi eigin fjár (ROE) og heildareigna (ROA) en þessar tölur í efnahagsreikningum fyrirtækja eru þekktar mælieiningar í rannsókn sem þessari.²⁴ Breyturnar *fjölbreytni* og *kona* voru notaðar á sama hátt og í gagnasafni 1. Hugsanlegt er að skekkja myndist vegna þess að eftirfylgni er mismunandi milli einstaklinga (kona eða karl) í stjórn fyrirtækja, þ.e. sumir þeirra höfðu verið í stjórn allt tímabilið (2003-2006) en aðrir skemur. Til að leiðrétta þetta mismunandi var búin til breyta sem heitir *tímalengd* og fylgir hún árunum eftir með lægsta gildið ef einstaklingur (karl eða kona) sat í stjórn allt tímabilið en þrjár ef hann hafði aðeins setið í eitt ár. Einnig var tekið tillit til aldurs og stærðar fyrirtækis eins og áður. Aldur fyrirtækis getur haft þýðingu fyrir arðsemitölurnar. Gera má ráð fyrir að fleiri en færri af yngri fyrirtækjum séu ekki eins verðmæt og eldri fyrirtæki þar sem þau hafa enn ekki mikla reynslu á markaði, eru að byggja upp markaðsstöðu sína og líða oftast fyrir það að vera með hærri fjármagnskostnað.²⁵ Þá var stærð fyrirtækis mæld út frá virði fyrirtækis og fjölda starfsmanna en arðsemi er að jafnaði talin hafa jákvæð áhrif á stærð fyrirtækis vegna meiri markaðsátaka.²⁶

Þótt tölfræðimatið geti gefið vísbendingu um að breytan *fjölbreytni* hafi áhrif á arðsemi fyrirtækja þarf að hafa í huga að orsakasambandinu,²⁷ þ.e.a.s. hvort það er möguleiki á því að bæði kynin í stjórn hafi í raun áhrif á arðsemi fyrirtækisins eða eru arðsamari fyrirtæki líklegri til þess að fá konur í stjórn en þau fyrirtæki sem eru ekki

24 Sjá m.a. rannsóknir Catalyst, 2007; Randøy, Thomsen og Oxelheim 2006; Francoeur, Labelle og Sinclair-Desgagné, 2008. Það er líka algengt að nota Tobin's q en vegna fámennra fyrirtækja á Íslandi á skráðum markaði var ákveðið að taka líka inn óskráð félög.

25 Smith, Smith og Verner, 2005.

26 Smirlock, Gilliam og Marshall, 1984.

27 Hermalin og Weisbach, 1991.

eins arðsöm?²⁸ Ef síðari spurningin á líka við, er ekki ljóst hvort að fjölbreytni skipti arðsemi fyrirtækja máli eða hvort það orsakast af því að það vanti aðra þætti til að skýra út áhrifin. Í raun er eðlilegt að velta því fyrir sér hvort það sé aukinn fjöldi kvenna sem gerir fyrirtækin að betri fyrirtækjum eða hvort að árangursdrifin fyrirtæki sjái frekar ástæðu til að opna augun fyrir konum. Til að skoða þennan þátt var breytan starfsemi notuð sem stoðbreyta eða *tæknifyrirtæki, fjármálaþjónusta, frumvinnsla* og *önnur starfsemi* en erfitt er að finna upplýsingar um stjórnir fyrirtækja sem geta stutt líkönin frekar. Hönnuð voru síðan líkön með ofangreindum breytum. Notað var OLS-mat og síðan aðferð stoðbreytu (IV-mat). Eftirfarandi tilgáta er sett fram:

— *Fyrirtæki með fjölbreyttari stjórn eru líklegri til þess að skila meiri arðsemi.*

Tafla 3 sýnir niðurstöður úr líkönunum, annars vegar þar sem háða breytan er arðsemi, mæld út frá eigin fé og hins vegar af heildareignum. Jöfnuna má rita:²⁹

$$P_i(\text{arðsemi}) = \beta_1 X_i + \beta_2 T_i + \beta_3 S_i + \beta_4 J_i + \beta_4 V_i + \varepsilon_i$$

$$P_i(\text{arðsemi}) = \beta_1 X_i + \beta_2 T_i + \beta_3 S_i + \beta_4 J_i + \beta_4 V_i + \delta I + \varepsilon_i$$

Taflan sýnir að það eru marktæk jákvæð tengsl milli fjölbreytni og arðsemi eigin fjár, þ.e. fyrirtæki sem hafa bæði kynin í stjórn eru líklegri til þess að skila betri arðsemi. Fylgnistuðullinn mælist á bilinu 80-87%.³⁰ Tilgátunni er því ekki hafnað. Því meiri sem fjölbreytni (jafnara hlutfall milli kynja) er innan stjórnar fyrirtækis, því meiri líkur eru á arðsemi eigin fjár þegar öðrum stærðum er haldið föstum. Að sama skapi er jákvætt samband milli fjölbreytni og arðsemi heildareigna en tengslin eru mjög veik og því erfitt að álykta um matið. Stuðlarnir mældust á bilinu 4-5%. Áhrifin í líkönunum virðast ekki vera viðkvæm fyrir matsaðferðinni því stuðlarnir eru svipaðir þegar sett var inn gervibreyta fyrir konur í stað fjölbreytni en tengslin urðu veikari. Skýringargildið R^2 er hins vegar fremur lágt við öll mót. Önnur leið til þess að skoða hugsanleg áhrif er að snúa forsendunum við og nota fjölbreytni (bæði kynin) í stjórn sem háða breytu, sjá viðhengi 4.

28 Ástæðurnar fyrir því að arðsamari fyrirtæki skipa bæði kynin í stjórn geta verið af ýmsum toga.

Sem dæmi má nefna að bæta ímynd sína útá við, sbr. hagsmunakenninguna en ákvarðanirnar geta samt sem áður verið einsleitar eða þau sjá verðmæti í því að skipa bæði kynin í stjórn fyrirtækisins.

29 Þar sem β eru metnir stuðlar, X_i er konur í stjórn í fyrirtækis i , T_i er tímalengd í stjórn, S_i er mæld sem stærð fyrirtækis, J_i er aldur fyrirtækis, V_i er virði fyrirtækis, δI er stoðbreyta og ε eru afgangslíðar.

30 Reiknað sem $\exp(\beta) - 1$, þar sem β er stikamatið.

Tafla 3. Tölfræðileg líkön um arðsemi fyrirtækja

Breytur	Í þessum tveimur dálkum er háða breytan P keyrð með óháðu breytunni fjölbreytni				Í þessum tveimur dálkum er háða breytan P keyrð með óháðu breytunni kyn			
	OLS		VI		OLS		VI	
Háða breyta: Arðsemi eigin fjár								
Fasti	0,18	(0,75)	0,11	(1,07)	0,21	(0,88)	0,08	(0,62)
Fjölbreytni	0,59	(3,10)***	0,63	(3,46)***				
Kona					0,53	(1,75)**	0,36	(1,83)**
Aldur	-0,02	(-0,73)	-0,07	(-1,00)	-0,01	(-0,24)	-0,02	(-0,35)
lnStærð	-0,11	(-0,65)	-0,13	(-1,07)	-0,10	(-0,29)	-0,19	(-0,22)
Tímalengd	0,14	(0,82)	0,41	(0,31)	0,44	(0,51)	0,32	(0,09)
lnVirði	-0,21	(-0,47)	-0,03	(-0,96)	-0,18	(-0,49)	-0,03	(-0,35)
Starfsemi:								
Tæknifyrirtæki			-0,06	(-0,39)			-0,03	(-0,22)
Fjármálaþjónusta			0,02	(0,31)			0,02	(0,30)
Frumvinnsla			-0,38	(-1,11)			-0,15	(-1,16)
Annað			0,29	(0,86)			0,17	(1,35)*
R^2	0,39		0,41		0,3		0,33	
Háða breyta: Arðsemi heildareigna								
Fasti	0,12	(0,46)	0,11	(0,62)	0,05	(0,21)	0,14	(0,64)
Fjölbreytni	0,06	(1,70)**	0,05	(1,44)*				
Kona					0,06	(1,69)**	0,04	(1,34)*
Aldur	-0,02	(-0,36)	-0,01	(-0,25)	-0,01	(-0,23)	-0,01	(-0,19)
lnStærð	-0,13	(-0,29)	0,22	(1,16)	-0,12	(-0,28)	0,23	(1,14)
Tímalengd	0,19	(1,01)	0,24	(1,36)*	0,16	(1,02)	0,21	(0,18)
lnVirði	0,02	(0,86)	0,02	(0,86)	0,03	(0,49)	0,02	(0,86)
Starfsemi:								
Tæknifyrirtæki			-0,04	(-0,33)			-0,05	(-0,40)
Fjármálaþjónusta			0,02	(0,27)			0,02	(0,26)
Frumvinnsla			-0,05	(-0,43)			-0,06	(-0,47)
Annað			0,05	(0,47)			0,05	(0,40)
R^2	0,37		0,39		0,29		0,29	

Fyrri talan í hverjum dálk er stuðull og síðari talan T-gildi.

* Marktækt við 10%. ** Marktækt við 5%. *** Marktækt við 1%.

5. Niðurstöður

Niðurstöðurnar benda til þess að lítil munur sé á stjórnunarstíl kynjanna nema hvað varðar einstaka þætti sem snúa að undirmönnum þeirra. Karlmenn virðast vera mun duglegri að dreifa verkefnum í stað þess að vinna þau sjálfir. Á móti virðast kynin bæði leitast við að sýna undirmönnum sínum umhyggju sem talinn er góður kostur. Ástæðan fyrir því að konur deila síður verkefnum til undirmanna getur verið sú að þær telja sig þurfa að sinna sem flestum verkum sjálfar til þess að sýna ábyrgð og ná árangri. Það felur hins vegar ekki endilega í sér kosti vegna þess að hættan er sú að það getur veikt liðsandann og sköpunarvilja í fyrirtækinu.

Þegar skoðuð voru viðhorf stjórnenda til stjórnarháttar fyrirtækja, kom í ljós að konur virðast ekki í öllum tilvikum upplifa sömu tækifæri og karlmenn til að ná árangri og reka sig oftár á hið svokallaða glerþak. Staða karlstjórnenda styður þetta þar sem fleiri af þeim sögðust m.a. sitja í stjórn þrátt fyrir að þeir hafi ekki haft lengri stjórnunarreynslu en konur, meiri menntun eða verið eldri.

Í fyrri greiningunni kom fram að það væri ekki munur á stjórnarháttum fyrirtækja eftir því hvort fleiri konur sætu í stjórnnum fyrirtækja eða væru þar í stjórnenda-stöðum. Í seinni greiningunni kom fram vísbending um tengsl arðsemi og fjölda kvenna í stjórnnum fyrirtækja sem er í samræmi við margar erlendar rannsóknir. Ekki skiptir máli hvort um var að ræða jafnara hlutfall milli kynja í stjórnnum eða að a.m.k. ein kona sæti í hverri stjórn. Þá er vakin athygli á því að niðurstöðurnar benda til þess að mun sjaldgæfara væri að konur sætu í stjórn fyrirtækja þar sem starfandi væru fleiri stjórnendur og starfsmenn.

Þegar niðurstöðurnar eru dregnar saman má álykta sem svo að það eru í fyrsta lagi vísbendingar um að konur í stjórnnum skipta fyrirtæki máli og þar með hagsmuni hluthafa. Í öðru lagi eru vísbendingar um að konur eigi lengra í land með að ná áhrifum hvað varðar stjórnarhætti innan fyrirtækja. Í þessari rannsókn voru notaðar fleiri breytur en í mörgum erlendum rannsóknum en niðurstöðurnar eru þó þær sömu, þ.e. að konum hefur ekki fjölgað í stjórnnum með auknum hlut kvenna í stjórnenda-stöðum. Ástæðan getur verið sú að konur hafa verið mun skemur í stjórnnum en karlmenn og breytingar innan fyrirtækja geta tekið sinn tíma eða að erfitt sé að rugga bátnum, þ.e. hvað varðar stjórnskipun innan fyrirtækja. Önnur ástæða sem má nefna er að konur beiti sér enn ekki nægilega mikið fyrir að benda á kynsystur sínar og gera starfsumhverfi fyrirtækja vænlegra fyrir þær. Skýringargildið var þó frekar lágt í öllum athugunum. Það getur þýtt að aðra þætti vanti inn í líkönin og því mikilvægt að hægt verði í framtíðinni að nálgast frekari gögn um samsetningu stjórna, s.s. aldur stjórnarmanna, menntun þeirra og starfsreynslu. Enn fremur að hægt verðiað greina betur stjórnendur og skipulagsheildir innan fyrirtækja. Þessir þættir geta hugsanlega bætt forspárgildið og gefið betri vísbendingu um hvað það er sem hindrar framgang kvenna í forystuhlutverkum og hvað það er sem veldur því að konur bæta afkomu fyrirtækja. Að lokum má nefna þá vísbendingu að konur virðast ólíklegri til þess að hafa setið í stjórn í stærri fyrirtækjum þar sem starfandi eru fleiri stjórnendur og

starfsmenn. Skoða mætti þessa niðurstöðu nánar í sambandi við hrun stærri fyrirtækja í íslensku viðskiptalífi.

6. Lokaorð

Þegar þetta er skrifað er verið að takast á við afleiðingar fjármálakreppunnar eins og fram kom í inngangi. Erfitt er að segja til um hvernig eignarhlutir í fyrirtækjum munu dreifast á næstu árum eða hvernig stjórnskipunum verður háttað. Stjórnir og stjórnendur ættu þó við þessar aðstæður að nýta sér tækifærið og fjölga konum í æðstu stjórnendastöðum og stjórnnum enda margt sem bendir til þess að þær ýti undir meiri arðsemi en ef um einsleita stjórn er að ræða. Ekki ættu því hlutafélög að óttast framlag þeirra. Í greininni var fjallað um að konur væru ekki eins sýnilegar og karlmenn. Ef það reynist rétt, mætti auka sýnileika kvenna með því að taka upp svokallað mentorkerfi sem þekkist víða erlendis. Markmiðið með slíku kerfi yrði að þjálfa stjórnendur af báðum kynjum til þess að læra að stýra fyrirtækjum og stuðla þannig að því að fleiri einstaklingar tækju að sér setu í stjórnnum. Á sama hátt er það ein leið til þess að ná fram meiri dreifingu í eignarhaldi fyrirtækja.

Um höfundinn

Margrét Sæmundsdóttir er hagfræðingur í viðskiptaráðuneytinu. Netfang: margret.saemundsdottir@vrn.stjr.is.

Heimildaskrá

- Anastasopoulos, V., Brown, D.A.H. og Brown, D.L. (2002). „Women on boards: not just the right thing ... but the ‚bright‘ thing.“ Report for the Conference Board of Canada. Slóð: <http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?DID=374>.
- Birgir Már Ragnarsson (2004). „Stjórnarhættir fyrirtækja.“ Skýrsla unnin fyrir iðnaðar- og viðskiptaráðuneyti af Lex ehf. Lögmannsstofu. Slóð: <http://www.althingi.is/altext/130/s/pdf/1308.pdf>.
- Carter, D.A., Simkins, B.J. og Simpson, W.G. (2002). „Corporate governance, board diversity, and firm value.“ *Financial Review* 38 (1), 33-53.
- Catalyst (2006). Different cultures, similar perceptions: stereotyping of western European business leaders. Slóð: <http://www.catalyst.org/file/42/different%20cultures,%20similar%20perceptions%20stereotyping%20of%20western%20european%20business%20leaders.pdf>.
- Catalyst (2007). „2006 Catalyst census of women corporate officers and top earners of the Fortune 500.“ Slóð: <http://www.catalyst.org/file/8/cote.pdf>.
- Catalyst (2008). „2008 Catalyst census of women board directors of the Fortune 500.“ Slóð: http://www.catalyst.org/file/242/08_census_wbd_jan.pdf.
- Dewatripont, M., Jewitt, I. og Tirole, J. (1999). „The economics of career concerns, part II: application to missions and accountability of government agencies.“ *Review of Economic Studies* 66 (1), 199-217.

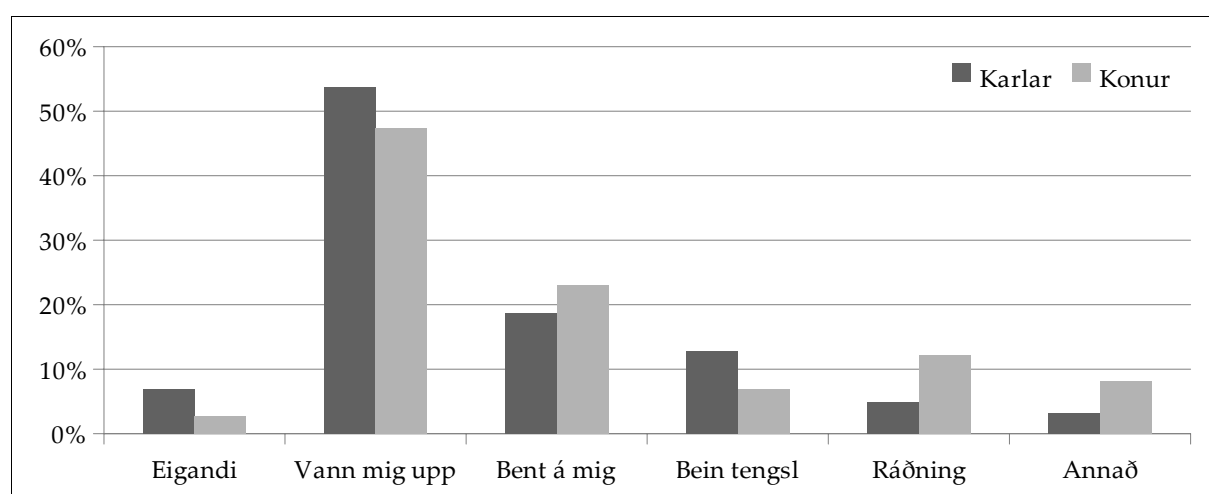
- Donaldson, T. og Preston, L. (1995). „The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications.“ *Academy of Management Review* 20 (1), 65-91.
- Du Rietz, A. og Henrekson, M. (2000). „Testing the female underperformance hypothesis.“ *Small Business Economics*, 14 (1), 1-10.
- European Commission (2003). „The cost and benefits of diversity: a study on methods and indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises.“ Executive summary. Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, Unit D/3. Slóð: <http://www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/CostsBenefExSumEN.pdf>.
- Fields, M.A. og Keys, P. Y. (2003). „The emergence of corporate governance from Wall St. to Main St.: outside directors, board diversity, earnings management, and managerial incentives to bear risk.“ *Financial Review* 38 (1), 1-24.
- Francoeur, C., Labelle, R. og Sinclair-Desgagné, B. (2008). „Gender diversity in corporate governance and top management.“ *Journal of Business Ethics* 81 (1), 83-95.
- Hagstofa Íslands (2008). Tafla um kyn framkvæmdastjóra og stjórnarmanna eftir stærð fyrirtækja. Hagtölur frá Hagstofu Íslands undir aðalflokk 4 um fyrirtæki og veltu. Sótt af heimasíðunni www.hagstofan.is þann 30. ágúst 2008.
- Hambrick, D.C., Cho, T.S. og Chen, M.J. (1996). „The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves.“ *Administrative Science Quarterly* 41, 659-684.
- Hermalin, B.E. og Weisbach, M.S. (1991). „The effects of board composition and direct incentives on firm performance.“ *Financial Management*, 20 (4), 101-112.
- Jafnréttiskennitalan (2008). „Jafnréttiskennitalan: birting upplýsinga um jafnrétti í 100 stærstu fyrirtækjum á Íslandi árið 2007.“ Rannsóknasetur vinnuréttar og jafnréttismála, Háskólinn á Bifröst. Slóð: http://rvj.bifrost.is/Files/Skra_0019672.pdf.
- Jurkus, A.F., Park, J.C. og Woodard, L.S. (2008). „Gender diversity, firm performance, and environment.“ Óbirt grein, Louisiana Tech University, Department of Economics and Finance. Slóð: <http://ssrn.com/abstract=1085109>.
- Mace, M. (1971). *Directors: myth and reality*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Milkovich, G.T. og Boudreau, J.W. (1997). *Human resource management*. 8. útg. Chicago: Irwin.
- Milliken, F.J. og Martins, L.L. (1996). „Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups.“ *Academy of Management Review* 21(2), 402-433.
- OECD (2009). „The corporate governance lessons from the financial crisis.“ *Financial Market Trends* 96. Slóð: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/1/42229620.pdf>.
- Randøy, T., Thomsen, S. og Oxelheim, L. (2006). *A Nordic perspective on corporate board diversity*. Oslo: Nordic Innovation Centre. Slóð: http://www.nordicinnovation.net/_img/a_nordic_perspective_on_board_diversity_final_web.pdf.
- Rose, C. (2005). „Bestyrelsessammensætning og finansiell performance i børsnoterede virksomheder – belyst i et corporate governance perspektiv.“ *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 69 (4), 215-230.
- Sealy, R., Obe, S.V. og Singh V. (2008). *The female FTSE report 2008: a decade of delay*. Cranfield University School of Management, International Centre for Women Leaders. Slóð: <http://www.hbosplc.com/community/The%20Female%20FTSE%20Report%202008%20-%20A%20Decade%20of%20Delay.pdf>.

Smirlock, M., Gilligan, T.W. og Marshall, W. (1984). „Tobin’s q and the structure-performance relationship.“ *American Economic Review* 74 (5), 1051-1060.

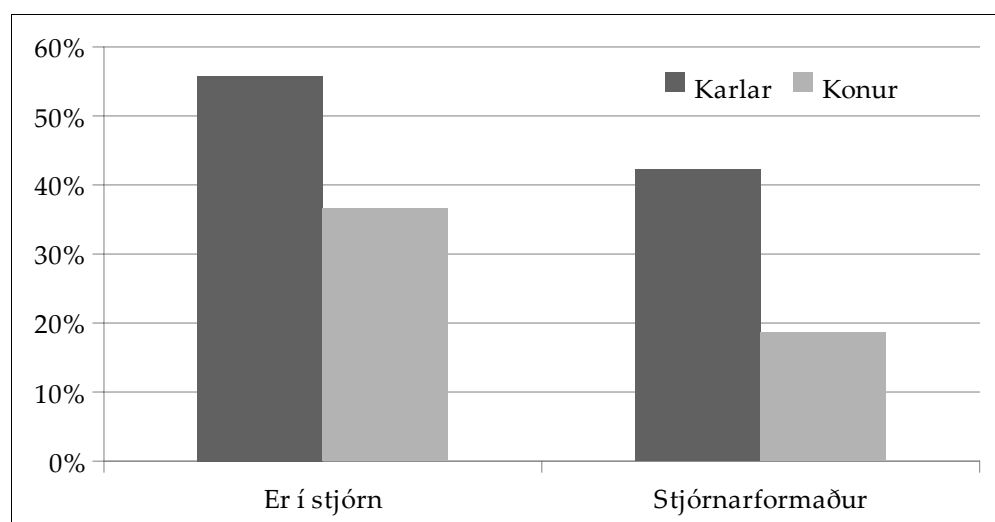
Smith, N., Smith, V. og Verner, M. (2005). „Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms.“ Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit discussion paper no. 1708. Slóð: <ftp://ftp.iza.org/dps/dp1708.pdf>.

Þóráanna Jónsdóttir (2005). „Aukin tækifæri í forystu atvinnulífsins. Skýrsla Tækifærisnefndar iðnaðar- og viðskiptaráðherra um aukinn hlut kvenna í yfirstjórnnum fyrirtækja.“ Iðnaðar- og viðskiptaráðuneyti, rit 05-03. Slóð: <http://www.idnadarraduneyti.is/utgefing-efni/skyrslur/nr/1718>.

Viðauki 1



Spurning: Hvernig varstu ráðin(n) í núverandi stjórnunarstöðu?



Spurning: Ertu í stjórn fyrirtækis?

Viðauki 2

Lýsandi tölfræði og marktækniþróf fyrir tengsl kyns og niðurstaðna á svörun um stjórnarhætti innan fyrirtækja

Breytur	Fjöldi	Meðaltal	Staðalfrávik	t-próf
Samkeppni	236	1,62	0,49	-1,70*
Deila verkefnum	236	0,40	0,49	-3,50***
Hindrun	236	1,67	0,48	3,01**
Áhættusækni	236	1,76	0,43	0,80
Tengsl	236	1,84	0,37	1,08
Umhyggja	236	1,89	0,32	1,82*
Jafnréttisstefna	236	0,67	0,48	-3,55***

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Viðauki 3

Í þessari greiningu eru búin til tvö líkön. Í fyrsta lagi eru gögnin keyrð með OLS-mati þar sem háða breytan er fjölbreytni í stjórn fyrirtækja. Í öðru lagi eru gögnin keyrð með Logit – mati þar sem háða breytan er gervibreytan *kona*. Jöfnuna má rita með eftirfarandi hætti:

$$X_i (\text{fjölbreytni í stjórn}) = \beta_1 y_i + \beta_2 A_i + \beta_3 j_i + \beta_4 S_i + \beta_5 G_i + \beta_6 E_i + \beta_7 P_i + \beta_8 I_i + \varepsilon_i$$

Tölfræðilíkön um áhrif kvenstjórnenda á stjórn fyrirtækis

Breytur	Í þessum dálk er háða breytan (X) fjölbreytni, OLS mat	Í þessum dálk er háða breytan (X) kona, Logit mat
Fasti	0,05 (1,97)*	0,15 (0,07)
Kvenstjórnandi	0,02 (0,61)	0,01 (0,08)
Aldur	0,05 (0,35)	0,07 (0,04)
Starfsemi		
Tækni	-0,17 (-0,84)	0,02 (0,06)
Fjármálaþjónusta	-0,22 (-1,09)	-0,17 (-0,37)
Frumvinnsla	-0,24 (-1,17)	-0,68 (-1,37)
Annað	-0,18 (-0,87)	-0,06 (-0,14)
Starfsaldur	0,13 (1,81)*	0,29 (1,65)*
Starfsfjöldi	0,00 (-0,15)	0,05 (0,27)
Stjórnendafjöldi	-0,51 (-3,33)***	-0,69 (-1,85)**
Aldur fyrirtækja	-0,22 (-0,67)	0,34 (1,06)
Stjórnarhættir	0,10 (0,30)	0,08 (0,73)
R^2	0,38	78% rétt spá

Taflan sýnir að það eru engin tengsl á milli fjölbreytni í stjórn og kvenstjórnenda í fyrirtækjum. Vísbending er því um að fleiri konur í stjórnendahópi leiði ekki til fjölgunar kvenna í stjórnunum. Marktæk tengsl eru hins vegar milli fjölda stjórnenda og kvenna í stjórn, þ.e. konur eru líklegri til þess að vera í stjórn fyrirtækja þar sem eru færri stjórnendur. Í hverjum dálk er fyrri talan stuðull og seinni talan T-gildi.

* Marktækt við 10%. ** Marktækt við 5%. *** Marktækt við 1%.

Viðauki 4

Í þessari greiningu eru búin til fjögur líkön. Í dálk 1 eru gögnin keyrð með aðferð minnstu kvaðrat, OLS-mati þar sem háða breytan er fjölbreytni í stjórn fyrirtækja og megin skýribreytan er ROE (eigið fé). Í dálk 2 eru sömu gögn keyrð með háðu breytunni *kona* í stað fjölbreytni. Í dálkum 3 og 4 eru notaðar sömu háðu breytur og í dálk 1 og 2 en nú er megin skýribreytan ROA (heildareign). Jöfnuna má rita með eftirfarandi hætti:

$$X_i (\text{fjölbreytni}) = \beta_1 P_i + \beta_2 T_i + \beta_3 S_i + \beta_4 J_i + \beta_4 V_i + \delta I + \varepsilon_i$$

Tölfræðilíkönum um arðsemi fyrirtækja

Breytur	Í þessum dálk er háða breytan X (fjölbreytni)		Í þessum dálk er háða breytan X (kona)		Í þessum dálk er háða breytan X (fjölbreytni)		Í þessum dálk er háða breytan X (kona)	
	OLS-mat		Logit-mat		OLS-mat		Logit-mat	
Fasti	0,21	(1,12)	0,86	(1,01)	0,23	(1,07)	0,93	(1,02)
Aldur fyrirtækis	-0,02	(-0,88)	-0,13	(-0,57)	-0,02	(0,82)	-0,13	(-0,57)
lnStærð	-0,12	(-1,29)*	-0,22	(-1,78)*	-0,23	(2,11)**	-0,29	(-1,79)*
Tímalengd	-0,31	(-0,58)	0,38	(-0,01)	-0,19	(-0,60)	-0,17	(-0,01)
lnVirði	0,01	(1,46)	0,05	(0,57)	0,01	(1,27)	0,05	(0,50)
ROE	0,49	(1,25)*	0,45	(1,96)*				
ROA					0,10	(1,17)	0,18	(1,67)*
Starfsemi								
Tækni	-0,07	(-0,73)	-0,13	(-0,17)	-0,08	(-0,68)	-0,17	(-0,28)
Fjármálaþjónusta	-0,02	(-0,84)	-0,05	(-0,65)	-0,02	(-0,82)	-0,06	(-0,50)
Frumvinnsla	0,07	(1,74)	0,13	(1,02)	0,06	(1,47)	0,14	(0,87)
Annað	0,10	(1,92)*	0,23	(2,01)**	0,08	(2,20)**	0,27	(1,98)**
R ²	0,08		68% rétt spá		0,08		69% rétt spá	

Taflan sýnir marktæk jákvæð tengsl milli arðsemi eigin fjár og fjölbreytni en tengslin eru mjög veik. Lítil sem engin tengsl komu fram á milli fjölbreytni og heildareigna. Arðsamari fyrirtæki eru því síður líklegri til þess að skipa bæði kynin í stjórn. Eins komu fram marktæk tengsl milli stærðar fyrirtækis og annarrar starfsemi við fjölbreytni í stjórn. Fyrri talan í hverjum dálk er stuðull og síðari talan T-gildi.

* Marktækt við 10%. ** Marktækt við 5%. *** Marktækt við 1%.