



# Lokaverkefni til MS gráðu Mannauðsstjórnun

Að brjótast undan oki staðalmynda:  
Kynjakvótar í stjórnnum fyrirtækja og jafnrétti á vinnumarkaði

Lára Rún Sigurvinsdóttir

Dr. Guðbjörg Linda Rafnsdóttir prófessor  
Guðrún Johnsen lektor

Júní 2016



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**FÉLAGSVÍSINDASVIÐ**

---

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

**Að brjótast undan oki staðalmynda:**  
*Kynjakvótar í stjórnnum fyrirtækja og jafnrétti á vinnumarkaði*

Lára Rún Sigurvinsdóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í mannauðssjórnun

Leiðbeinendur: Dr. Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Guðrún Johnsen

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2016

Að brjótast undan oki staðalmynda: Kynjakvótar í stjórnnum fyrirtækja og jafnrétti á vinnumarkaði.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2016 Lára Rún Sigurvinsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2016

## Formáli

Þessi ritgerð er 30 ECTS eininga lokaverkefni mitt í meistaranámi í Mannauðsstjórnun við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Vinna við ritgerðina hófst í ágúst 2015 og lauk í maí 2016 og tengist rannsóknarnetverkinu: *Kynjajafnrétti við stjórn atvinnulífsins – stefna, þróun og áhrif* sem er stjórnað af Guðbjörgu Lindu Rafnsdóttur og Þorgerði Einarsdóttur próffessorum á Félagsvísindasviði. Aðalleiðbeinandi minn Dr. Guðbjörg Linda Rafnsdóttir. Ég vil þakka henni fyrir faglega handleiðslu og góð ráð. Yfirgripsmikil þekking hennar og áhugi á efninu var mér mikil hvatning. Guðrún Johnsen var meðleiðbeinandi ritgerðinnar og langar mig að þakka fyrir hennar aðkomu að verkefninu.

Allir viðmælendum mínum fá sérstakar þakkir fyrir skýr svör og einstaklega jákvætt viðmót í minn garð. Án þeirra hefði ekki tekist að afla nauðsynlegra gagna fyrir rannsóknina. Fjölskyldan mín og þá sérstaklega eiginmaður minn, Páll Rúnar M. Kristjánsson, hefur sýnt mér ómældan stuðning og þolinmæði. Sigríði Droplaugu Jónsdóttur þakka ég yfirlestur og góðar ábendingar.

## Útdráttur

Á Íslandi voru lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja sett árið 2010. Markmiðið var að stuðla að kynjajafnrétti á vinnumarkaði ásamt því að auka fjölbreytni í stjórnnum fyrirtækja. Margir bundu vonir við það að kynjakvótinn myndi hafa smitáhrif yfir í framkvæmdastjórnir fyrirtækja og auka hlut kvenna á þeim vettvangi. Nú árið 2016 hafa smitáhrif ekki komið fram og hlutur kvenna í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja er ennþá rýr. Markmið rannsóknarinnar er annars vegar að skoða hvernig kynjakvóti hefur haft áhrif á starfhætti stjórna. Hins vegar að skoða hvað, ef eitthvað, stendur í vegi fyrir því að smitáhrif kynjakvótans komi fram eins og vonir standa til. Rannsóknin byggir á eiginlegri aðferð. Helstu niðurstöður eru að starfshættir stjórna breyttust mikið á þeim tíma sem kynjakvótinn tók gildi en vegna umfangsmikilla breytinga í ytra umhverfi fyrirtækja á sama tíma áttu viðmælendur erfitt með að greina hvaða breytingar komu til vegna kynjakvóta og hvaða vegna annara áhrifaþátta. Staðalímyndir kynjanna, viðhorf til barneigna og fjölskylduábyrgðar, ímynd stjórnandans, kynjaskipt tengslamyndun og tengslanet er meðal þess sem þykir takmarka brautargengi kvenna og um leið smitáhrif kynjakvótans.

## **Abstract**

In 2010 the Icelandic government approved amendments to the legislations on public limited firms and private limited firms. The amendments require companies in Iceland with over 50 employees on yearly basis to have at least 40 percent of each gender represented on their corporate boards of directors from September 2013. The goal of the gender quota was to increase diversity and promote gender equality on company boards. Many supporters of the gender quota hoped that the secondary influence of this would be an increase in the number of women in the upper levels of management. Six years have passed since the gender quota came into effect and the number of women in the upper levels of management has not increased. The goal of this thesis is to explore how the gender quota has effected corporate governance and what, if anything, stands in the way of its secondary effects. The study is based on qualitative research methodology. The study concludes that corporate governance has changed allot but because of extensive changes in the Icelandic business environment the participants had difficulty in distinguishing conclusively between what changes were applicable to the legislation change and what changes were not. Gender stereotypes, attitude towards childbirth and family responsibility, the perception of what a top manager is and the gendered nature of team- and network building are among the factors that seem to stand in the way of gender equality in the upper levels of management.

## Efnisyfirlit

Formáli .....	4
Útdráttur .....	5
Abstract .....	6
1 Inngangur .....	9
2 Vinnumarkaðurinn og opinberar aðgerðir í þágu jafnréttis .....	12
2.1 Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla .....	12
2.2 Lög um fæðingar- og foreldraorlof .....	13
2.3 Jafnréttiskennitala og kynjuð hagstjórn .....	14
2.4 Lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja .....	15
3 Stjórnarfolk og æðstu stjórnendur á Íslandi .....	18
4 Áhrif kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja .....	22
4.1 Ákvörðunartaka, áhættustjórnun og eftirlit .....	22
4.2 Fyrirtækjamenning, jafnrétti og lýðræði .....	24
4.3 Smitáhrif kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja .....	26
4.4 Árangur í rekstri fyrirtækja .....	27
4.5 Þvingaðar aðgerðir og réttur hluthafa .....	29
5 Kenningar um kynjaójöfnuð .....	30
5.1 Glerþakið .....	30
5.2 Lagnakenning .....	32
5.3 Táknmyndir og krítískur fjöldi .....	33
5.4 Félagsmótun, eðlishyggja og staðalímyndir kynjanna .....	35
5.5 Kynjaskiptur vinnumarkaður og fjölskylduábyrgð .....	37
5.6 Félagslegt tengslanet .....	40
6 Aðferðir og gögn .....	43
6.1 Eigindlegar rannsóknaraðferðir .....	43
6.2 Val á þátttakendum .....	44
6.3 Gagnaöflun .....	45
6.4 Skráning og úrvinnsla gagna .....	45
6.5 Siðferðisleg og aðferðafræðileg álitamál .....	46
7 Niðurstöður .....	47
7.1 Kynjakvótinn og jafnrétti á vinnumarkaði .....	47
7.2 Áhrif kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja .....	49

7.2.1	Starfshættir og vinnubrögð stjórnna .....	50
7.2.2	Aðrar áherslur og aukin víðsýni .....	50
7.2.3	Fastheldin menning og hagsmunir hluthafa .....	52
7.2.4	Fámennur hópur öflugra kvenna .....	54
7.3	Smitáhrif kynjakvótans .....	55
7.3.1	Táknmyndir og takmörkuð áhrif .....	58
7.4	Fjölskylduábyrgð .....	61
7.4.1	Barneignir og foreldraorlof .....	64
7.4.2	Sýnileg fölskyldustefna og sveigjanleiki .....	67
7.5	Tengslanet.....	68
7.5.1	Kynjaskipt tengslanet .....	70
7.5.2	Tengslanet og fjölskylduábyrgð .....	71
7.6	Staðalímyndir kynjanna .....	74
7.6.1	Staðalímynd stjórnandans og strákastelpur .....	75
7.6.2	Staðalímyndir og hefðbundin hlutverk kynjanna .....	77
8	Umræður.....	81
9	Lokaorð .....	90
	Viðauki.....	91
	Heimildaskrá.....	93



# 1 Inngangur

Hæfileikar og þekking fólks er megindrifkraftur efnahagslegs vaxtar. Ef samfélagið styður ekki við jöfn tækifæri kynjanna á vinnumarkaði dregur verulega úr vaxtarmöguleikum efnahagslífsins. Auk þess stuðlar aukinn jöfnuður að jákvæðri hringrás sem felur í sér enn frekari ávinning fyrir samfélagið, en margar rannsóknir hafa sýnt að vel menntaðar konur eru líklegri til að eiga vel menntuð börn. Í hinum vestræna heimi eru konur í auknum mæli betur menntaðar ásamt því að hafa aukið neytendavald á mörkuðum. Þannig eru ákveðnar líkur á því að grafið sé undan langtímasamkeppnisforskoti fyrirtækja sem leggja ekki áherslu á að veita konum brautargengi til jafns á við karla (World Economic Forum, 2014).

Alþjóðaefnahagsráðið (*e. World Economic Forum*) gerir reglulegar mælingar á jafnrétti kynjanna. Mælingarnar taka til tækifæra og þátttöku í efnahagslífinu og stjórnámálum, auk aðgengis að menntun og heilbrigðisþjónustu. Ísland var í fyrsta sæti árið 2015 af þeim 145 ríkjum sem tóku þátt (World Economic Forum, 2015). Árið 2015 tók Ísland einnig þátt í svokölluðum glerþaks mælingum sem meta ytri aðstæður útvinnandi kvenna í 29 löndum. Í mælingunum er tekið tillit til aðgengis að menntun, atvinnuþátttöku, fjölda kvenna í stjórnunarstöðum, kostnaðs við barnagæslu og fæðingarorlofs. Ísland var í fyrsta sæti í þessum mælingum með 80 stig af 100 mögulegum (The Economist, 2016). Samkvæmt þessum mælingum er kynjajafnrétti hvað lengst komið á Íslandi af vestrænum ríkjum, en þrátt fyrir það er hlutfall íslenskra kvenna í stjórnunar- og áhrifastöðum í efnahagslífinu mjög lágt (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015). Atvinnuþátttaka kvenna hefur almennt verið mikil á Íslandi en kynjaskipting innan og á milli ólíkra starfsgreina er einkennandi fyrir íslenskan vinnumarkað. Hefðbundin kvennastörf eru oftast en ekki lægra launuð en þau störf sem teljast til hefðbundinna karlastarfa (Velferðarráðuneytið, 2013). Öll Norðurlöndin eiga það sameiginlegt að kynjahlutföll í pólitík eru nokkuð jöfn á meðan kynjaskipting er mikil á vinnumarkaði, bæði lóðrétt og lárrétt. Auk þess gegna mjög fáar konur stöðu æðstu stjórnenda (Teigen, 2015).

Fræðimenn hafa lengi skoðað mögulegar ástæður fyrir því að konur eru hlutfallslega færri en karlar sem stjórnarmenn, í stöðu æðstu stjórnenda og sem formenn stjórna. Margir vilja leita skýringa hjá einstaklingnum sjálfum og vísa þá í skort kvenna á áhuga, hæfni og nauðsynlegri reynslu. Aðrir leita skýringa í formgerð samfélagsins. Dæmi slíkt eru staðalímyndir kynjanna sem fóstura samfélagslega ríkjandi viðhorf til þess hvað séu viðeigandi hlutverk kynjanna. Viðhorfin eru samtvinnuð ýmsum vinnuferlum, starfsmannavali, myndun tengslanets og fyrirtækjamenningu (Szydlo, 2015).

Áhrif efnahagskreppunnar árið 2008 voru sérstaklega mikil á Íslandi. Í október 2008 hrundu þrjár stærstu bankar landsins með alvarlegum afleiðingum fyrir íslenskt efnahagslíf. Í kjölfar kreppunnar hefur verið kallað eftir bættum reglum varðandi samsetningu stjórna og, í samræmi við jafnréttisviðmið, fleiri konum til stjórnarsetu bæði á Íslandi og erlendis (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Þorgerður Einarsdóttir og Jón Snorri Snorrason, 2014). Á Íslandi voru lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja sett árið 2010. Ísland var annað landið í heiminum, á eftir Noregi, til að innleiða slík lög. Fyrirtækjum var gefinn tími til 1. september 2013 til að aðlagast lögunum (Velferðarráðuneytið, 2013). Nánar verður fjallað um aðdraganda og innleiðingu kynjakvóta löggjafarinnar síðar í ritgerðinni

Skiptar skoðanir eru á því hvort notkun kynjakvóta sé vænleg leið til að ná fram jöfnuði kynjanna á vinnumarkaði. Talsmenn kynjakvóta hafa meðal annars vísað til þess að erfitt getur verið að ná fram jafnrétti á vinnumarkaði án jafnari aðkomu kynjanna í æðstu stjórnunar- og valdastöður. Eitt af megingildum lýðræðis eru að allir hafi jöfn tækifæri til að stíga til valda og metorða óháð stöðu. Slíkt ætti að skila sér í jafnari hlut kynjanna í æðstu stjórnunarstöðum. Auk þess eru ákveðnar líkur á því að formgerð og skipulag viðskiptalífsins endurspegli fremur hugmyndafræði karla en kvenna ef konur eru í miklum minnihluta sem eigendur og stjórnendur fyrirtækja. Slíkt er andstætt lýðræðissjónarmiðum (Þórunna Jónsdóttir, 2005). Með gildistöku kynjakvótalaganna, bæði héraðs og í Noregi, bundu fylgjendur laganna ákveðnar vonir við að fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja myndi leiða til fjölgunar þeirra sem æðstu stjórnendur innan fyrirtækja (Jón Snorri Snorrason, 2012; Storvik og Teigen, 2010). Ýmsir fræðimenn hafa bent á að aukin félagsleg sanngirni og jafnari kynjahlutföll í stjórnnum fyrirtækja geti leitt til þess að konum fjölgi í stjórnunarstöðum og að fleiri konur færast upp í

framkvæmda- og forstjórástöður (Wang og Kelan, 2013). Andstæðingar kynjakvotalaganna hafa haldið því fram að þær konur sem fengnar yrðu til stjórnasetu í krafti kynjakvóta myndu verða lítið annað en táknmyndir. Hæfari stjórnarmenn yrðu að víkja sæti fyrir reynslulitlum konum sem myndi hvorki efla rekstur fyrirtæksins né þjóna hagsmunum hluthafa. Auk þess telja þeir að vegið yrði að sjálfstæði fyrirtækja og eigendum þeirra með opinberum afskiptum af einkarekstri. Hluthafar fyrirtækja eiga alfarið að ráða því hvernig stjórnskipan innan þeirra er háttað (Storvik og Teigen, 2010). Þannig telja andstæðingar laganna að kynjakvótar í stjórnnum fyrirtækja séu ekki til þess fallnir að stuðla að jafnari kynjahlutföllum í viðskiptalífínu (Ferreira, 2014).

Árið 2016 eru liðin 6 ár frá því að kynjakvotalögin voru sett hér á landi og tæp 3 ár frá því að aðlögunartíma lauk. Konum hefur visslega fjölgað í stjórnnum fyrirtækja sem falla undir lögin, en mjög litlar breytingar hafa átt sér stað á kynjahlutfalli æðstu stjórnenda eins og vonast var til. Árið 2010 voru 20,2% framkvæmdastjóra í fyrirtækjum landsins konur og árið 2014 var hlutfallið 21,6% (Hagstofa Íslands, e.d.a). Í Kjarnanum birtist nýverið grein sem fjallaði um stöðu karla og kvenna í fjármálageiranum. Fyrir hverja níu karla sem stýra peningum á Íslandi er aðeins ein kona (Þórður Snær Júlíusson, 2016). Með það að leiðarljósi eru hér lagðar til grundvallar tvær rannsóknarspurningar. Annars vegar hvernig hefur kynjakvóti í stjórnnum fyrirtækja haft áhrif á störf stjórna hingað til. Hins vegar hvað, ef eitthvað, stendur í vegi fyrir því að smitáhrif kynjakvótans komi fram eins og vonir standa til. Til þess að svara rannsóknarspurningunum voru tekin viðtöl við tíu einstaklinga hjá 10 mismunandi fyrirtækjum, fimm konur og fimm karla. Þátttakendur eru öll æðstu stjórnendur í einu af 250 stærstu fyrirtækjum landsins.

Ritgerðin hefst á umfjöllun um stöðu kynjanna á íslenskum vinnumarkaði og aðgerðir hins opinbera í þágu kynjajafnréttis. Næst er fjallað um kynjahlutföll í stjórnnum fyrirtækja og á meðal æðstu stjórnenda á Íslandi. Í framhaldi af því er farið yfir stöðu þekkingar. Í þeim hluta ritgerðarinnar eru reifaðar helstu rannsóknir, innlendar og erlendar, um áhrif kynjakvóta og mögulegar skýringar á ójöfnum kynjahlutföllum í stjórnnum fyrirtækja og stöðum æðstu stjórnenda. Að því loknu hefst rannsóknarhluti ritgerðarinnar sem skiptist í aðferðafræðikafla og niðurstöður. Að lokum eru niðurstöður tengdar saman við fræðilega umfjöllun í umræðukafla.

## 2 Vinnumarkaðurinn og opinberar aðgerðir í þágu jafnréttis

Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir (2015) benda á að atvinnuþátttaka kvenna hefur lengi verið mikil á Íslandi og ein sú mesta sem mælist meðal OECD-ríkjana. Mikil atvinnuþátttaka kvenna hefur jákvæð áhrif á landsframleiðslu, styrkir vinnumarkaðinn og samfélagið í heild. Samkvæmt Alþjóðabankanum hefur aukin atvinnuþátttaka kvenna jákvæð áhrif á landsframleiðslu. Á vef Hagstofu Íslands kemur fram að árið 2015 var atvinnuþátttaka karla á aldrinum 16-74 ára 85,7% og kvenna á sama aldri 79,3% (Hagstofa Íslands e.d.e).

Íslenskur vinnumarkaður er mjög kynjaskiptur. Kynjaskiptingin er bæði lárétt og lóðrétt. Þegar talað er um lárétta kynjaskiptingu er átt við að karlar og konur gegni mismunandi störfum á vinnumarkaði. Lóðrétt kynjaskipting felur hins vegar í sér samþjöppun annars kynsins í hærri og áhrifameiri stöðum (Þorgerður Einarsdóttir og Kristjana Stella Blöndal, 2004). Rannsóknir hafa sýnt að kynjaskiptur vinnumarkaður er ein af meginorsökum kynbundins launamunar (Sigurður Snævarr, 2015). Kynbundinn launamunur hefur verið viðvarandi á Íslandi og árið 2014 mældist hann 18,3% á almennum vinnumarkaði (Hagstofa Íslands, 2015b).

### 2.1 Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla

Stjórnarskrá Íslands felur í sér grundvallarreglur um stjórnskipun ríkisins og grundvallarmannréttindi þess. Hún er öðrum lögum æðri og í 65. grein hennar kemur meðal annars fram að konur og karlar skuli njóta jafns réttar í hvívetna (Stjórnarskrá lýðveldisins Íslands nr. 33/1944). Jafnréttislög hafa verið í gildi á Íslandi síðan 1976 og var Ísland fyrst Norðurlanda til að setja slík lög (Katrín Ólafsdóttir, 2008). Í núgildandi jafnréttislögum eru lagðar ýmsar skyldur á herðar vinnuveitendum. Í lögunum er meðal annars kveðið á um að atvinnurekendur og stéttarfélag skuli vinna markvisst að því að jafna stöðu kynjanna á vinnumarkaði auk þess að stuðla að því að störf flokkist ekki í sérstök kvenna- og karlastörf. Sérstök áhersla skal lögð á að jafna hlut kynjanna í stjórnunar- og áhrifastöðum. Samkvæmt lögunum er fyrirtækjum sem hafa fleiri en 25 starfsmenn að jafnaði á ársgrundvelli skylt að setja sér jafnréttisáætlun eða samþætta jafnréttissjónarmið við starfsmannastefnu sína. Enn fremur er vinnuveitendum skylt að gæta þess að fólk sem hjá þeim starfar njóti jafnra launa og sambærilegra kjara fyrir jafnverðmæt störf. Auk þess skal veita konum og körlum jafna möguleika til

endurmenntunar, starfsþjálfunar og stöðuhækkana. Í 15. grein laganna er fjallað um skipun í nefndir, ráð og stjórnir á vegum ríkis og sveitarfélaga og skal þess gætt að hlutfall kynjanna sé sem jafnast og hlutfall hvors kyns aldrei lægra en 40% þegar fulltrúar eru fleiri en þrír. Sama gildir um stjórnir opinberra hlutafélaga og fyrirtækja sem ríkið eða sveitarfélag er aðaleigandi að (Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008).

## 2.2 Lög um fæðingar- og foreldraorlof

Í skýrslu um þróun fæðingarorlofslaga á Norðurlöndum kemur fram að þegar þau voru upphaflega sett var þeim meðal annars ætlað að jafna stöðu kynjanna á vinnumarkaði. Lögin áttu að mæta þörfum útivinnandi mæðra og sporna við barnadauða. Barnshafandi konum og konum sem voru í fæðingarorlofi var oft sagt upp vegna fjölskylduábyrgðar. Verkalýðshreyfingin var karlmiðuð og gerði lítið til þess að vernda konur gegn þessari mismunun (Fríða Rós Valdimarsdóttir, 2005). Árið 1939 varð Svíþjóð fyrst Norðurlandanna til að banna uppsagnir barnshafandi kvenna og kvenna sem voru í fæðingarorlofi. Samskonar bann tók gildi á Íslandi árið 1987. Setning laganna veitti konum aukna möguleika á að vinna launaða vinnu utan heimilis. Þá var lögunum ekki síst ætlað að tryggja rétt kvenna til að snúa aftur til vinnu eftir fæðingu barns (sama heimild).

Ný lög um fæðingarorlof komu til framkvæmda árið 2001 og tóku að fullu gildi árið 2003 (Lög um fæðingar- og foreldraorlof nr. 95/2000). Með lögunum var báðum foreldrum tryggður réttur til orlofs eftir fæðingu barns, frumættleiðingu eða töku barns í varanlegt fóstur. Hvort foreldri fékk þar með sjálfstæðan rétt til töku fæðingarorlofs í þrjá mánuði. Þessar breytingar voru pólitísk aðgerð sem hafði tvö meginmarkmið. Annars vegar að gera körlum kleift að taka aukinn þátt í uppeldi barna sinna. Hins vegar að jafna stöðu kynjanna á vinnumarkaði. Aukin þátttaka feðra í heimilisstörfum og barnauppeldi auðveldar mæðrum að snúa aftur til vinnu eftir fæðingu, frumættleiðingu eða töku barns í varanlegt fóstur. Væntingarnar voru þær að þegar karlar myndu taka fæðingarorlof til jafns á við konur þá myndi það stuðla að jafnari stöðu kynjanna á vinnumarkaði (Fríða Rós Valdimarsdóttir, 2005).

Guðný Björk Eydal og Ingólfur V. Gíslason (2014) benda á að þegar lög um foreldra- og fæðingarorlof komu til framkvæmda árið 2001 voru nokkrar efasemdir um það hvort feður myndu nýta sér rétt sinn til fæðingarorlofs. Þegar á fyrsta árinu kom í ljós að þessar efasemdir voru ástæðulausar og hafa íslenskir feður verið mjög áhugasamir um töku fæðingarorlofs. Hlutfall umsókna feðra af umsóknum mæðra árið 2001 var 82,4% og var um 90% til ársins 2007. Á heildina litið er algengast að feður nýti þann tíma sem aðeins þeir geta nýtt en mæður sína þrjá mánuði og sameiginlegu mánuðina þrjá.

Í kjölfar efnahagshrunsins haustið 2008 voru gerðar umfangsmiklar breytingar á lögnum sem miðuðu að því að draga úr kostnaði Fæðingarorlofssjóðs og fólu þær í sér miklar skerðingar á greiðslum til foreldra í fæðingarorlofi. Hámark greiðslna úr Fæðingarorlofssjóði var lækkað í áföngum ásamt því að hlutfall greiðslna úr sjóðnum vegna meðaltekna á viðmiðunartímabilinu var lækkað úr 80% í 75%. Ljóst er að með þessum breytingum var gengið mjög nærri því kerfi sem var byggt upp með lögnum árið 1987 og síðar 2001 (Alþýðusamband Íslands, 2014). Þessar breytingar voru verulegt bakslag fyrir þá jákvæðu þróun sem hafði átt sér stað undanengin ár. Margt bendir til þess að dregið hafi úr nýtingu orlofsins og að sá samdráttur sé meiri hjá feðrum en mæðrum (Guðný Björk Eydal og Ingólfur V. Gíslason, 2014).

Steinunn Stefánsdóttir (2015) telur jafnan rétt kynjanna til töku fæðingar- og foreldraorlofs vera meginþátt í því að auka jafnrétti á vinnumarkaði. Samskonar orlofslengd karla og kvenna gerir það að verkum að staða þeirra á vinnumarkaði verður jafnari sem getur einnig dregið úr kynbundnum launamun. Lágt þak á greiðslur úr Fæðingarorlofssjóði verður þess valdandi að fæðingarorlofstaka verður óraunhæfur möguleiki í mörgum tilfellum. Löggjöfin er þar af leiðandi gölluð þó að hugmyndafræðin sé á margan hátt framsækin.

### **2.3 Jafnréttiskennitala og kynjuð hagstjórn**

Jafnari kynjahlutföll í stjórnunar- og áhrifastöðum á íslenskum vinnumarkaði hafa lengi verið hluti af framkvæmdaáætlunum stjórnvalda í jafnréttismálum. Árin 2005, 2007 og 2008 stóð yfir verkefnið „Jafnréttiskennitala“ sem var samvinnuverkefni tveggja ráðuneyta og nokkurra annarra aðila. Árlega voru birtar ákveðnar upplýsingar um stöðu

kynjajafnréttis í 100 stærstu fyrirtækjum landsins. Lagðir voru mælikvarðar á árangur fyrirtækja á sviði jafnréttismála, svo sem hlutfall kynja við stjórnun, og þeir notaðir við útreikning á jafnréttiskennitölu fyrirtækisins. Vorið 2005 sendi þáverandi iðnaðar- og viðskiptaráðherra bréf til hlutafélaga þar sem þau voru hvött til að fjölga konum í stjórnun. Bréfið skilaði ekki viðunandi árangri að mati ráðherra sem sagði ekki útilokað að til frekari aðgerða yrði gripið af hálfu hins opinbera (Jafnréttisþing, 2013).

Ísland er meðal þeirra ríkja sem hafa sett sér það markmið að samþætta kynja- og jafnréttissjónarmið við alla opinbera stefnumótun og áætlanagerð. Kynjuð hagstjórn og fjárlagagerð snýst um að sameina þekkingu á gerð fjárlaga og þekkingu á kynjamisrétti með það að leiðarljósi að stuðla að hagkvæmri og réttlátri dreifingu opinberra fjármuna (Fjármálaeftirlitið, e.d.). Kynjuð fjárlagagerð felur í sér að kynjasamþættingu er beitt í öllu fjárlagaferlinu þannig að áhrif fjárlaga á kynin er metið í fjárlagavinnunni. Með kynjaðri fjárlagagerð er það viðurkennt að ákvarðanir í fjármálum hins opinbera eru ekki hlutlausar gagnvart kynjunum og um leið felur ferlið í sér frumgreiningu á því hvaða áhrif einstakir tekju- og útgjaldaliðir hafa á kynin. Tilgangurinn er að auka jafnrétti og tryggja að þegnar þjóðfélagsins njóti réttar síns óháð kyni eins og lög gera ráð fyrir. Aðferðin eykur gagnsæi í ríkisfjármálum og eykur sýnileika á hvernig opinberu fé er útdelt í þágu borgaranna (Quinn, 2009).

## **2.4 Lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja**

Fljótlega eftir að jafnréttislög tóku fyrst gildi hérlendis árið 1976 töldu margir þau vera heldur máttlaus þar sem þau höfðu takmörkuð áhrif á að jafna stöðu kynjanna. Árið 1985 var ákvæð um sérstakar tímabundnar aðgerðir í þágu kvenna bætt við lögin. Með þessu ákvæði var viðurkennt að í samfélaginu hallaði á konur og að grípa þyrfti til aðgerða til að leiðrétta hlut þeirra (Þorgerður Einarsdóttir, 2007). Í 22. grein laga nr. 10/2000 um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla kemur fram að sérstakar tímabundnar aðgerðir sem ætlaðar eru til að bæta stöðu kvenna eða karla til að koma á jafnrétti og jafnari stöðu kynjanna séu ekki ólögsmæt mismunun. Í löggjöfinni er viðurkennd nauðsyn þess að gera ákveðnum hópi hærra undir höfði við ákveðnar aðstæður til að rétta hlut hans til jafns við aðra þjóðfélagshópa. Kynjakvóti fellur undir

sértækar aðgerðir í jafnréttismálum. Sérstakar aðgerðir eru skilgreindar í 7. málsgrein 2. greinar nágildandi jafnréttis laga með breytingum frá árinu 2008:

Sérstakar tímabundnar aðgerðir sem ætlað er að bæta stöðu eða auka möguleika kvenna eða karla í því skyni að koma á jafnri stöðu kynjanna á ákveðnu sviði þar sem á annað kynið hallar. Þar getur þurft tímabundið að veita öðru kyninu forgang til að ná jafnvægi.

(Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2000)

Árið 2009, áður en kynjakvóti í stjórnnum fyrirtækja var lögfestur, skrifuðu fulltrúar frá Samtökum atvinnulífsins undir samstarfssamning við Félag kvenna í atvinnurekstri og Viðskiptaráð Íslands. Markmið samningsins var að þessir aðilar myndu hvetja til og leggja áherslu á fjölgun kvenna í forystusveit í íslensku viðskiptalífi og að hlutfall kvenna yrði ekki undir 40% í stjórnnum við lok árs 2013 (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). Áður en samstarfssamningurinn rann út var kynjakvóti í stjórnnum fyrirtækja lögfestur og þar af leiðandi fékkst engin niðurstaða um hvort að samningurinn hefði borið árangur.

Árið 2010 samþykkti Alþingi Íslands breytingar á lögum um hlutafélög nr. 2/1995 og lögum um einkahlutafélög nr. 138/1994. Breytingarnar fólu í sér að ákvæði um kynjakvóta í stjórnnum var bætt við lögin. Fyrirtæki sem heyra undir lögin fengu frest til 1. september 2013 til þess að aðlagast lögnum (Lög um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög nr. 13/2010). Um sama leyti samþykkti Alþingi breytingar á lífeyrissjóðalögum sem gerði það að verkum að 1. september 2013 tóku gildi sambærileg lög um kynjakvóta í stjórnnum lífeyrissjóða (Lög um breytingu á lögum nr. 129/1997, um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða með síðari breytingum). Samkvæmt lögnum skal hvort kyn eiga sér fulltrúa í stjórn þegar hún er skipuð þremur mönnum ef starfsmenn félagsins eru 50 eða fleiri að jafnaði á ári. Ef stjórnarmenn eru fleiri en þrír skal gæta þess að hlutfall hvors kyns sé ekki lægra en 40%. Jafnframt var bætt við lögin þeim málslíð að gæta skuli að kynjahlutföllum við ráðningu framkvæmdastjóra og ber félögum, sem heyra undir lögin, að veita upplýsingar um kynjahlutföll meðal framkvæmdastjóra í tilkynningum til hlutafélagaskrár.



Norðmenn voru fyrstir til að samþykkja lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja í desember 2003. Samkvæmt lögnum skyldi hvort kyn eiga að lágmarki 40% sæta í stjórnnum hlutafélaga. Lögin tóku gildi árið 2008. Markmið laganna var að skapa meiri kynjajöfnuð og renna stoðum undir aukna arðsemi. Margir voru á móti kynjakvótanum og sumir sögðu að ekki væru til nógu margar konur sem hefðu áhuga og hæfni til að uppfylla skilyrði kvótans. Eftir að lögin voru sett í Noregi áttu sér stað mikilar breytingar. Árið 2002 voru konur aðeins 4% af stjórnarmönnum en árið 2009 hafði hlutfall þeirra vaxið upp í 40% (Storvik, 2011).

Íslenska löggjöfin gengur lengra en sú norska að því leyti að hún tekur bæði til hlutafélaga og einkahlutafélaga, auk lífeyrissjóða. Hins vegar eru engin raunveruleg refsíákvæði tilgreind í íslensku löggjöfinni ólíkt þeirri norsku. Félögum sem heyra undir íslensku lögin er þó skylt að sundurliða upplýsingar um hlutföll kynja í stjórnnum í tilkynningum til hlutafélagaskrár. Í félögum þar sem starfa fleiri en 25 starfsmenn að meðaltali á ári skal auk þess sundurliða upplýsingar um hlutföll kynjanna meðal starfsmanna og stjórnenda félagsins (Lög um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutfélög, eignarhald, kynjahlutföll og starfandi stjórnarformenn). Bæði í lögum um hlutafélög nr. 2/1995 og lögum um einkahlutafélög nr. 138/1994 er fjallað um refsingar ef lögnum er ekki framfylgt. Þar kemur meðal annars fram að hlutafélagaskrá er heimilt að leggja sektir á þau félög sem vanrækja skyldur sínar samkvæmt lögnum. Auk þess getur brot á tilkynningaskyldu til hlutafélagaskrár varðað sektir eða fangelsisvist í allt að eitt ár.

Evrópulönd sem hafa ákveðið að innleiða kynjakvóta eru ekki mörg og lagasetning um kynjakvóta mætti töluverðri andstöðu meðal aðildarríkja Evrópusambandsins. Evrópuþingið hefur engu að síður boðað að slík lög verði sett ef hlutur kvenna í stjórnnum fyrirtækja verði ekki orðinn 40% fyrir árið 2020. Í þessu felst óbein hótun sem á að hvetja lönd innan Evrópusambandsins til aðgerða (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012).

### 3 Stjórnarfolk og æðstu stjórnendur á Íslandi

Viðleitni hins opinbera hefur ekki dugað til að draga úr hinni lóðréttu kynjaskiptingu vinnumarkaðarins. Þannig eru karlar enn hlutfallslega fleiri í hærri og áhrifameiri stöðum en konur. Lög um kynjakvóta hafa leitt til fjölgunar kvenna í stjórnnum fyrirtækja og árið 2014 voru þær 25,5% stjórnarfólks í fyrirtækjum sem greiða laun og eru skráð í hlutafélagaskrá. Árið 2010 var sama hlutfall 24,0% (Hagstofa Íslands, e.d.a). Einnig er áhugavert að skoða breytingar á hlutföllum kvenna í stöðu stjórnarformanns og framkvæmdastjóra á milli áráanna 2010 og 2014. Árið 2010 voru 23,1% af stjórnarformönnum konur og árið 2014 var hlutfallið 23,8%. Hlutfall kvenna í stöðu framkvæmdastjóra var 20,2% árið 2010 en 21,6% árið 2014. (Hagstofa Íslands, e.d.a). Á þessum tölum má sjá að litlar breytingar hafa átt sér stað á milli áráanna 2010 og 2014 (sjá töflu 1)<sup>1</sup>.

Tafla 1. Kyn framkvæmdastjóra, stjórnarformanna og stjórnarmanna 2010-2014

	2010		2012		2014	
	Karlar (%)	Konur (%)	Karlar (%)	Konur (%)	Karlar (%)	Konur (%)
Framkvæmdastjórar	79,8	20,2	79,2	20,8	78,4	21,6
Stjórnarformenn	76,9	23,1	76,1	23,9	76,2	23,8
Stjórnarmenn	76	24,0	75,1	24,9	74,5	25,5

Löggjöf um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja tók aðeins til fyrirtækja með 50 starfsmenn eða fleiri að jafnaði á ársgrundvelli, en hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja með færri en 50 starfsmenn, sem eru undanskilin lögum um kynjakvóta, hefur lítið breyst á síðustu árum (Hagstofa Íslands, 2015a). Þegar breytingar á kynjahlutföllum eru skoðaðar með tilliti til stærð fyrirtækja kemur í ljós að árið 2014 var hlutfall kvenna í

<sup>1</sup> Heimild: Hagstofa Íslands (e.d.,a). Upplýsingar eru fengnar á heimasíðu Hagstofu Íslands þar sem koma fram upplýsingar um skráða framkvæmdastjóra, stjórnarformenn og stjórnarmenn samkvæmt hlutafélagaskrá. Í skránni eru upplýsingar um hlutafélög, einkahlutafélög, samvinnufélög og sjálfseignarstofnanir í atvinnurekstri. Aðeins eru upplýsingar um virk félög, þ.e. félög sem greiddu laun á viðkomandi ári.

stöðu framkvæmdastjóra lægra en það hafði verið árið 2010 hjá fyrirtækjum með 250 starfsmenn eða fleiri. Árið 2010 voru konur 10,1% af framkvæmdastjórum þessara fyrirtækja en hlutfallið var 8,1% árið 2014. Hins vegar jókst hlutfall kvenna í stöðu stjórnarformanns mest á milli áráanna 2010 og 2014 í fjölmennustu fyrirtækjunum. Árið 2010 voru 7,7% stjórnarformanna konur í þessum stærðarflokki fyrirtækja en hlutfallið var orðið 13,7% árið 2014. Þegar litið er til breytinga á hlutfalli kvenna í stöðu stjórnarmanna kemur í ljós að hlutfallið jókst mest hjá fyrirtækjunum með flesta starfsmenn. Árið 2010 voru konur 21% stjórnarmanna þessara fyrirtækja en 38,5% árið 2014 (Hagstofa Íslands, e.d.c). Í töflu 2 koma fram nánari upplýsingar um kyn forstjóra og stjórnarfólks eftir stærð fyrirtækja.

Tafla 2. Kyn framkvæmdastjóra og stjórnarmanna eftir stærð fyrirtækja 2010-2014

	2010		2012		2014	
	Karlar (%)	Konur (%)	Karlar (%)	Konur (%)	Karlar (%)	Konur (%)
Framkvæmdastjórar						
50-99	85,7	14,3	84,1	15,9	84,3	15,7
100-249	90,3	9,7	90,5	9,5	90,6	9,4
250+	89,9	10,1	89,7	10,3	91,9	8,1
Stjórnarformenn						
50-99	86,4	13,6	79,5	20,5	81,6	18,4
100-249	82,4	17,6	81,2	18,8	82,5	17,5
250+	92,3	7,7	87,0	13,0	86,3	13,7
Stjórnarmenn						
50-99	79,9	20,1	78,7	21,3	70,4	29,6
100-249	82,5	17,5	76,2	23,8	65,0	35,0
250+	79,0	21,0	74,0	26,0	61,5	38,5

(Heimild: Hagstofa Íslands, e.d.c)

Könnun sem var gerð meðal almennings á Íslandi árið 2011 leiddi í ljós að meirihluti karla og kvenna var fylgjandi kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja og jafnari kynjahlutföllum meðal æðstu stjórnenda. Marktækur munur var á viðhorfi kynjanna þar sem fleiri konur (72%) en karlar (51%) voru fylgjandi kynjakvótalöggjöfni. Auk þess var marktækur munur á viðhorfi eftir aldri. Þátttakendur í aldurshópnum 30-39 ára og eldri en 60 ára voru líklegri til að styðja kynjakvótalöggjöfina en þeir sem voru í aldurshópnum 18-29 ára, 40-49 ára og 50-59 ára (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2011). Önnur könnun sem Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands framkvæmdi árið 2011 leiddi í

ljós samskonar viðhorf meðal almennings til jafnari kynjahlutfalla meðal æðstu stjórnenda í fyrirtækjum. Meirihluti karla (71%) og kvenna (85%) fannst mikilvægt að jafna kynjahlutföll í stöðum æðstu stjórnenda í einkageiranum og hjá hinu opinbera. Marktækur munur var á kynjunum þar sem konur voru líklegri til að finnast jafnari kynjahlutföll mikilvæg en karlar (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Þorgerður Einarsdóttir og Jón Snorri Snorrason, 2014). Viðhorf stjórnarfólks til löggjafarinnar hafa einnig verið mæld. Í skýrslu frá árinu 2014 koma fram niðurstöður úr mælingum sem voru framkvæmdar árið 2012 og 2013 á viðhorfum þess til laga um kynjakvóta. Í könnuninni sem var gerð árið 2012 voru 46% stjórnarfólks jákvæð gagnvart löggjöfinni og 30% neikvæð, og árið 2013 voru 55% stjórnarfólks jákvæð og 28% þess hafði neikvætt viðhorf (Berglind Ósk Guðmundsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2014).

Í rannsókn frá árinu 2014 var kannað hvort það væri munur á viðhorfum kynjanna til þess hvers vegna konur eru færri en karlar í æðstu stjórnunarstöðum atvinnulífsins. Mikill meirihluti kvenna, eða 92%, var ósammála því að það skorti hæfar konur til þess að manna stjórnunarstöðurnar á meðan aðeins 64% karla voru ósammála. Um helmingur kvennanna var sammála því að atvinnulífinu er stjórnað af körlum sem bera ekki nægilegt traust til kvenna. Aðeins einn fjórði karlanna var sammála sömu fullyrðingu. Konur eru oftari en karlar sammála því að of margar ráðningar í stjórnunarstöðum eigi sér stað í gegnum óformleg tengslanet, 73% kvenna er sammála þeirri fullyrðingu og 39% karla. Bæði helmingur karla og helmingur kvenna var sammála því að of fáar konur sækja um stjórnunarstöður, 55% karla og 54% kvenna (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015).

Á Íslandi er algengt að stjórnarfólk sitji í stjórn í fleiri en einu fyrirtæki í einu. Þegar leitað var eftir konum til að taka að sér stjórnarsetu í kjölfar kynjakvótans var lögð áhersla á að þær hefðu reynslu af stjórnarstörfum. Konur sátu að meðaltali í 2,9 stjórnnum á meðan karlar sátu að meðaltali í 3,4 stjórnnum árið 2014. Það sem einna helst hafði áhrif á að konur væru beðnar um að taka sæti í stjórn var tilvísun frá þriðja aðila, persónuleg tengsl við meðlimi stjórnar eða stjórnarformann, tengsl við

framkvæmdastjóra eða eigin eignarhlutur (Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2014).

Árið 2013 var gerð könnun meðal stjórnarmanna í fyrirtækjum á Íslandi. Í könnuninni kom fram að dæmigerð stjórnarkona er ekki ósvipuð dæmigerðum karlkyns stjórnarmanni þegar horft er til menntunar, fjölda klukkustunda sem varið er í stjórnarstörf á mánuði, þóknun fyrir stjórnarstörf, samskipta við stjórnarmenn utan stjórnarfunda, fjölda stjórnarfunda á síðastliðnum 12 mánuðum og til þess hvort viðkomandi telji sig vera óháðan stjórnarmann eða ekki. Hins vegar er dæmigerð stjórnarkona yngri en dæmigerður karlkyns stjórnarmaður og hefur setið í færri stjórnnum á starfsferlinum (Berglind Ósk Guðmundsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2014).

Könnun sem var framkvæmd síðla árs 2014 leiddi ljós að aldur dæmigerðs karlkyns stjórnanda á Íslandi var 49,6 ár. Hann var með framhaldsnám á háskólastigi, oft á sviði viðskipta- eða hagfræði. Hann var giftur eða í sambúð og átti að meðaltali þrjú börn eða fleiri. Meðalvinnutími á viku var 51-60 klukkustundir. Dæmigerður kvenkyns stjórnandi var aðeins yngri, eða 44,9 ára. Hún var með framhaldsnám á háskólastigi á sviði viðskipta- eða hagfræði. Hún átti að meðaltali tvö börn, var gift eða í sambúð og vann að jafnaði 41-50 klukkustundir á viku (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015).

## 4 Áhrif kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja

Fólki ber ekki saman um hvaða áhrif kynjakvótar í stjórnnum fyrirtækja hafa á starfsemi stjórnna, rekstur fyrirtækja og atvinnulífið í heild. Í rannsókn sem var gerð hér á landi árið 2014 á viðhorfum stjórnenda til kynjakvótans kom í ljós að bæði karlar og konur töldu að aukin þátttaka kvenna í stjórnnum myndi leiða til meiri umræðu á stjórnarfundum. Auk þess taldi meirihluti þátttakenda að jafnari kynjahlutföll myndu hafa í för með sér betri fyrirtækjamenningu og að ímynd fyrirtækisins gæti orðið jákvæðari. Þátttakendur töldu ólíklegt að aukin þátttaka kvenna myndi leiða til aukins ágreinings á stjórnarfundum, minna trausts á milli stjórnarmanna eða fjölgunar óformlegra funda meðal sumra stjórnarmanna (Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson, 2014). Fitzsimmons (2012) telur að mögulega dragi úr virðingu kvenna fáir þær sæti í stjórn á grundvelli laganna og að það geti almennt grafið undan trúverðugleika kvenna í stjórnnum fyrirtækja.

### 4.1 Ákvörðunartaka, áhættustjórnun og eftirlit

Eins og fram hefur komið var lögð, bæði hérlendis og erlendis, aukin áhersla á það í kjölfar efnahagskreppunnar árið 2008 að stjórnir fyrirtækja væru ekki einsleitar. Margir telja mikilvægt að fjölbreyttur hópur með mismunandi reynslu og bakgrunn skipi stjórnir fyrirtækja. Það leiði meðal annars til þess að ólík sjónarhorn komi fram sem auki umræðu og skoðanaskipti við ákvarðanatöku um verkefni stjórnarinnar. Þannig stuðlar fjölbreytt stjórn að því að ákvarðanataka verður ígrundaðri og vandaðri en ella (Lansing og Chandra, 2012). Í rannsókn Milliken og Martins (1997) á samskiptum innan hópa kom í ljós að einsleitir hópar fólks, með sama reynsluheim og bakgrunn, voru líklegri til að yfirsjást upplýsingar sem voru í mótsögn við ákvarðanir og viðhorf innan hópsins. Hillman (2015) bendir á að þegar viðfangsefni eru skoðuð í stærra samhengi er líklegra að rökstuðningur ákvörðunarinnar verði trúverðugri gagnvart hluthöfum, starfsfólki,

samstarfsaðilum og jafnvel fjölmiðlum. Þannig getur fjölbreytni innan stjórna leitt til betri og skilvirkari samskipta milli stjórnarmeðlima og hagsmunaaðila.

Erhardt, Werbel og Shrader (2003) telja fjölbreytni í stjórn vera mikilvæga í tengslum við ákvarðanatöku og önnur stjórnarstörf. Sumir hafa bent á að aukin fjölbreytni geti verið vandmeðfarin og að huga þurfi að samsetningu hóps og ytri aðstæðum ef hún á að bera árangur. Elsass og Graves (1997) bentu á að þrátt fyrir að fjölbreytni í hópum geti verið gagnleg getur hún einnig orðið til vansa. Á sama hátt og einsleitni getur leitt til að færri sjónarhorn komi fram við umræður þá getur of mikil fjölbreytni leitt til samskiptavanda sem getur útilokað ákveðna aðila frá umræðu og þá um leið þeirra sjónarhorn. Mikill skoðanaágreiningur getur dregið úr þeim jákvæðu áhrifum sem fjölbreytninni var upphaflega ætlað að skapa. Jackson, Joshi og Erhardt (2003) sýndu að fyrirtækjamenning hefur áhrif á hvort fjölbreytni í hópum leiði til meiri árangurs. Ef fyrirtækjamenning styður við samþættingu (*e. integration*) og lærdóm aukast líkurnar á því að fjölbreytni innan hópsins stuðli að jákvæðum áhrifum. Mannix og Neale (2005) eru einnig þeirrar skoðunar að ytra umhverfi ákvarði hvort aukin fjölbreytni í hópum hafi jákvæð áhrif á virkni og starfsemi hans. Á sama hátt telja Stahl, Maznevski, Voigt og Jonsen (2010) að menning sem fagnar skoðanaskiptum, líflegri umræðu og breytingum geti verið forsenda þess að stjórnin muni uppskera mögulegan ávinning af aukinni fjölbreytni.

Margar stjórnir sem njóta velgengni leggja áherslu á að meta með hvaða hætti ákvarðanir eru teknar sem og aðra starfsferla. Þær leggja mat á hvern stjórnarmann reglulega og jafnvel hvern stjórnarfund (Huse og Solberg, 2006). Þegar ákvörðunartökufærlið er metið reglulega stuðlar það að vandaðri ákvörðunartöku og að allir stjórnarmeðlimir komi að henni en ekki aðeins þeir háværustu (Huse, Minichilli og Schoning, 2005). Erhardt, Werbel og Shrader (2003) segja ákveðnar vísbendingar um að eftirlit sé nákvæmara og tíðara meðal stjórna þegar stjórnarmeðlimir koma úr ýmsum áttum en hjá stjórnnum sem eru einsleitir hópur. Fleiri rannsóknir benda til að fjölbreytni stuðli að betra eftirlitshlutverki stjórnar (Adams og Ferriera, 2009). Þá virðist formlegt árangursmat, á störfum stjórnar, fara oft fram þegar konum fjölgar í stjórn (Lansing og Chandra, 2012) auk þess bendir ýmislegt til þess að kvenstjórnendur séu að jafnaði varkárari í ákvarðanatöku, fari sjaldnar í yfirtökur á öðrum fyrirtækjum og mikla

skuldsetningu (Huang og Kisgen, 2013. Levi, Li og Zhang, 2014). Baixauli-Soler, Belda-Ruiz og Sanchez-Marin (2015) komust einnig að því að kynjablöndun hefur áhrif á áhættusækni. Ef hópur æðstu stjórnenda voru eingöngu karlar jókst áhættusækni en ef konur voru líka í hópnum dró úr henni.

Í rannsókn Storvik (2011) í norskum fyrirtækjum kom í ljós að meirihluti stjórnarmanna höfðu ekki upplifað neinar meiriháttar breytingar á stjórnarstörfum eftir að lagasetningin tók gildi. Aðeins 16% þeirra sögðust hafa upplifað jákvæðar breytingar en 6% sögðu þær vera neikvæðar. Mismunandi áhrif kynjakvótans á stjórnarstörf tengist mögulega þeim verkefnum sem hver stjórn fæst við. Nielsen og Huse (2010) benda á að ávinningur af jafnari kynjahlutföllum virðist vera meiri innan stjórna sem takast á við mjög flókin verkefni heldur en þær sem leysa úr einfaldari verkefnum. Stahl, Maznevski, Voigt og Jonsen (2010) telja fjölbreytni innan stjórna gagnast frekar í flóknum verkefnum vegna þess að flókin verkefni krefjast mismunandi sjónarhorna, reynslu og þekkingar. Fjölbreyttari hópar sjá fleiri umræðufleti sem geri það að verkum að meiri tími og vinna fer í að skoða mismunandi lausnir sem leiða til vandaðri ákvörðunartöku. Þrátt fyrir að konum fjölgi innan stjórna fyrirtækja þá er ekki víst að mismunandi skoðunum fjölgi í kjölfarið. Konurnar geta verið áþekkar þeim stjórnarmönnum sem fyrir eru (Szydlo, 2015). Rannsókn Westphal og Zajac (1995) sýndi að tilhneigingin er sú að fólk sem velst til stjórnarsetu svipar til þeirra sem fyrir eru í stjórninni.

## **4.2 Fyrirtækjamening, jafnrétti og lýðræði**

Stjórnunarstíll karla og kvenna hefur, um nokkurt skeið, verið viðfangsefni rannsókna og eru vísbendingar um að áherslur kynjanna við stjórnun geti verið mismunandi. Konur virðast oft vera lýðræðislegri stjórnendur en karlar. Samkvæmt Eagly og Johannesen-Schmidt (2001) virðist stjórnunarstíll kvenna oftast einkennast af umbreytingaforystu en karla af aðgerðaforystu. Stjórnunarstíll getur haft áhrif á fyrirtækjameningu. Dögg Gunnarsdóttir (2007) bendir á að aðgerðaforysta felur meðal annars í sér að leiðtogar hafa oftast auga með hvers kyns frávikum, mistökum og villum. Skilyrt umbun er einkennandi fyrir aðgerðaforystu og felur í sér að veita efnislega umbun fyrir árangur en refsingu fyrir óviðunandi frammistöðu. Áherslur umbreytingaforystu eru til dæmis



þróun einstaklingsins, nýting sköpunargáfu og leit að nýjum lausum, umboð til athafna og hlutverk leiðtoga sem fyrirmynd.

Ýmsar rannsóknir hafa rennt stoðum undir kenningar um lýðræðislegan stjórnunarstíl kvenna og það að fyrirtækjamenningin einkennist af meiri jöfnuði þegar konur halda um stjórnartaumana. Rannsókn Matsa og Miller (2013) sýndi að fjöldi kvenna í stjórn hafði áhrif á menningu og starfsmannastefnu fyrirtækisins meðal annars á þann hátt að uppsagnir starfsmanna verða fátíðari. Cohen og Huffman (2007) komust að þeirri niðurstöðu að fjölgun kvenna sem stjórnendur dró úr launamun kynjanna innan viðkomandi fyrirtækis. Sambandið var enn sterkara þegar konum fjölgaði í stöðum æðstu stjórnenda. Tate og Yang (2013) komust að sambærilegri niðurstöðu. Fjölgun kvenstjórnenda hafði jákvæð áhrif á brautargengi annarra kvenna auk þess sem launagreiðslur urðu jafnari.

Kynbundinn launamunur er alheimsfyrirbæri og margt fræðafólk hefur haldið því fram að ein meginástæða kynbundins launamunar sé kynjaskiptur vinnumarkaður og ójöfn kynjahlutföll í áhrifamiklum stjórnunarstöðum (Hultin og Szulkin, 2003). Fjölgun kvenstjórnenda innan fyrirtækja gæti verið ein áhrifaríkasta leiðin til að draga úr kynbundnum launamun (Tate og Yang, 2013). Fleiri rannsakendur hafa komist að sambærilegri niðurstöðu (Cardoso og Winter-Ebmer, 2010).

Ef jafnari kynjahlutföll í stöðum æðstu stjórnenda hefur áhrif á fyrirtækjamenningu þá geta þau um leið haft áhrif á ímynd fyrirtækisins. Þegar stjórnendur og starfsmenn eru meðvitaðir um jafnrétti, lýðræði og jöfnuð gefur það til kynna að starfsemi fyrirtækisins, í heild, sé móttækilegri fyrir breiðari samfélagslegri málefnum. Að stefna fyrirtækisins er ekki aðeins að hámarka arðgreiðslur hluthafa. Jöfn kynjahlutföll æðstu stjórnenda eru líkleg til að undirstrika að lögð sé áhersla á fjölbreytni, jafnrétti og samfélagslega ábyrgð. Fyrirtækjaímynd getur haft mikil áhrif á viðskiptavini, birgja og aðra samstarfsaðila og þá með óbeinum hætti á hag hluthafa (Skaggs, Stainback og Duncan, 2012). Fernandez-Feijoo, Romero og Ruiz (2012) komust að því að ef þrjár eða fleiri konur voru í stjórn jukust líkur á því að lögð væri meiri áhersla á samfélagslega ábyrgð í rekstri fyrirtækisins.

### 4.3 Smitáhrif kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja

Eins og komið hefur fram voru vonir bundnar við að jafnari kynjahlutföll í stjórnnum fyrirtækja myndu leiða til jafnari hlutfalla meðal æðstu stjórnenda. Niðurstöður Wang og Kelan (2013) gefa til kynna að kynjakvótar hafi bæði haft jákvæð áhrif á fjölda kvenna í stjórnnum fyrirtækja og jákvæð áhrif á hlutfall kvenna í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja. Í skýrslu sem var gefin út af framkvæmdastjórn Evrópusambandsins (e. *European Commission*) árið 2010 var lögð áhersla á mikilvægi þess að konur sem væru búnar að brjótast í gegnum glerpakið yrðu gerðar enn sýnilegri. Fyrir utan dugnað, seiglu, hæfileika og tengslanet, sem eru allt nauðsynlegir þættir til þess að ná á toppinn, þarf fólk að fá áþreifanlega fullvissu um að vinnutengd markmið og væntingar séu raunverulegur möguleiki (European Commission, 2010).

Margt fræðafólk hefur fært rök fyrir því að smitáhrif séu líkleg afleiðing kynjakvótans, ekki síst vegna þess að kvenstjórnendur eru fyrirmyndir yngri kvenna sem eru að hefja sinn starfsframa (Tate og Yang, 2013). Pande og Ford (2011) eru meðal þeirra sem telja kynjakvóta geta verið góða aðferð til að auka hlut kvenna í ákvarðanatöku og stöðum æðstu stjórnenda. Konur sem komast til metorða innan fyrirtækja eru mikilvæg fyrirmynd og hvatning fyrir aðrar konur sem hefðu áður ekki talið það mögulegt að komast í stjórn eða framkvæmdastjórn. Dalton og Dalton (2010) eru meðal þeirra sem telja fjölgun kvenfyrirmynda vera mikilvægan þátt í því að knýja áfram smitáhrif í stöður æðstu stjórnenda. Konur sem hafa brotið glerpakið og eru í stjórnunarstöðum eru fyrirmyndir þeirra kvenna sem eru að hefja sinn starfsferil eða hafa nýverið hafið hann. Sterkar kvenfyrirmyndir hvetji aðrar konur til að sækjast eftir leiðtogastöðum þegar þær sjá að reynsla, þekking og hæfni er metin að verðleikum og að möguleikinn á framgöngu í starfi er raunverulegur.

Fitzsimmons (2012) leggur einnig áherslu á mikilvægi kvenfyrirmynda og kvenleiðbeinenda (e. *mentor*) sem hafa þegar verið í stjórnnum fyrirtækja og framkvæmdastjórnnum. Þessar konur eru mikilvægir brautryðjendur fyrir aðrar konur. Skaggs, Stainback og Duncan (2012) telja leiðsögn (e. *mentoring*) kvenna sem þegar eru í efstu lögum fyrirtækja vera mikilvæga fyrir aðrar konur á framabrot. Með leiðsögn og styrkingu tengslanets geta konur í framkvæmdastjórn greitt fyrir framrás kvenna í millistjórnendastöðum fyrirtækja. Kvenstjórnendur og stjórnarkonur eru þýðingarmikill

liður í því að grafa undan staðalímyndum kynjanna sem hafa átt þátt í því að viðhalda lóðréttri og láréttri kynjaskiptingu á vinnumarkaði hingað til. Eins og Kanter (1977) og Westphal og Zajac (1995) benda á skipa kvenfyrirmyndir mikilvægan sess í því að vera öðrum konum hvatning og innblástur, en fjölgun kvenna í æðstu stjórnunarstöðum getur líka haft áhrif á jöfnun kynjahlutfalla á annan máta. Rannsóknir benda til að stjórnendur hafa tilhneigingu til að velja nýja starfsmenn sem eru lýðfræðilega áþekkir þeim sjálfum. Þannig getur fjölgun kvenna sem hafa áhrif á starfsmannaval skapað aukið svigrúm fyrir brautargengi kvenna innan viðkomandi fyrirtækis.

Bertrand, Black, Jensen og Llears-Muney (2014) skoðuðu áhrif kynjakvótans í Noregi og komust að því að kynjakvótinn hafði ýmis jákvæð áhrif umfram það eitt að konum fjölgaði í stjórnnum fyrirtækja. Kynbundinn launamunur innan stjórna minnkaði og væntingar til árangursríks starfsframa jukust á meðal ungra kvenna. Smitáhrif kynjakvótans yfir í framkvæmdastjórnir fyrirtækja höfðu þó ekki komið fram.

#### **4.4 Árangur í rekstri fyrirtækja**

Flestar rannsóknir sem hafa skoðað áhrif kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja hafa gert það í tengslum við frammistöðu og fjárhagslega afkomu. Niðurstöður þeirra hafa ekki verið einhlítar um samband kynjakvóta og árangur fyrirtækja (Ahern og Dittmar, 2011; Kang, Ding og Charoenwong, 2010; Szydlo, 2015; Pletzer, Nikolova, Kedzior og Voelpel, 2015). Ýmsar rannsóknir gefa tilkynna að jafnari kynjahlutföll hafi jákvæð áhrif á frammistöðu, aðrar rannsóknir hafa sýnt fram á neikvæð áhrif og enn aðrar hvorki jákvæð né neikvæð áhrif (Fitzsimmons, 2012; Carter, D'Souza, Simkins og Simpson, 2010).

Hillman (2015) bendir á að konur eru helmingur markaðarins. Stjórnarkonur og kvenkyns stjórnendur hafi mögulega annað sjónarhorn og komi auga á önnur tækifæri til að markaðsetja vöru og þjónustu. Reynsla og bakgrunnur stjórnarfólks bæði eykur og takmarkar skilning þess á lýðfræðilega ólíkum markhópum. Francoeur, Labelle og Sinclair-Desgagné (2008) komust að því að árangur fyrirtækja jókst samhliða jafnari kynjahlutföllum. Fleiri rannsóknir hafa komist að samskonar niðurstöðu (Julizaerma og Zulkarnain, 2012. Levi, Li og Zhang, 2014). Rannsókn sem gerð var árið 2006 og tók til 500 stærstu fyrirtækja í Danmörku, Noregi og Svíþjóð komst að þeirri niðurstöðu að aukin fjölbreytni í stjórnnum fyrirtækja hafði hvorki slæm né góð áhrif á árangur

fyrirtækja á hlutabréfamarkaði eða arðsemi þeirra (Randoy, Thomsen, Oxelheim, 2006). Árið 2002 komust Adams og Ferreira að því að fyrirtæki sem voru með færri konur í stjórn upplifðu meiri sveiflur í arðsemi en þau sem voru með fleiri konur (Adams og Ferreira, 2002). Hins vegar álykta þau út frá niðurstöðum sínum árið 2009 að árangur fyrirtækja verði lakari eftir því sem kynjahlutfallið í stjórninni verður jafnara, þegar búið er að taka tillit til annarra mikilvægra þátta (Adams og Ferreira, 2009). Kang, Ding og Charoenwong (2010) könnuðu viðbrögð fjárfesta við því að konur tækju sæti í stjórn. Niðurstöðurnar benda til að fjárfestar séu almennt mjög ánægðir með aukinn kynjajöfnuð í stjórnnum fyrirtækja. Khan og Vieito (2013) skoðuðu hvort samband væri á milli árangurs fyrirtækja og kyns æðsta stjórnanda. Frammistaða þeirra fyrirtækja sem voru með konu í stöðu æðsta stjórnanda var betri en þeirra sem voru með karl við stjórnvölinn.

Þannig er auðséð að niðurstöðum rannsókna ber ekki saman og ómögulegt er að fullyrða hvort jöfn kynjahlutföll hafi almennt áhrif á árangur í rekstri fyrirtækja. Farrell og Hersch (2003) telja að jafnari kynjahlutföll í stjórnnum fyrirtækja tengist sjaldnast aðkallandi þörfum í rekstrarlegu tilliti. Jafnari kynjahlutföll séu frekar viðbrögð við innri eða ytri þrýstingi um ákveðna fjölbreytni í stjórn fyrirtækisins. Þau komust að því að ef fráfaramandi stjórnarmaður var kona þá var líklegra að önnur kona kæmi í hennar stað og samtímis voru minni líkur á því að konu væri bætt í stjórnina ef það var þegar kona í stjórninni.

Rhode og Packel (2014) benda á að margvíslegar ástæður geti verið fyrir því hvers vegna niðurstöðum rannsókna ber ekki saman. Rannsóknirnar eru jafn mismunandi og þær eru margar. Þær eru framkvæmdar á mismunandi tíma, á mismunandi tímabilum, í mismunandi löndum og í margvíslegum fyrirtækjum. Efnahagslegt umhverfi fyrirtækja er breytilegt á hverjum tímapunkti sem getur skapað ákveðna aðferðafræðilega annmarka. Af þessum ástæðum hafa sumir dregið í efa gagnsemi þess að meta áhrif aukinnar fjölbreytni í stjórnnum fyrirtækja út frá fjárhagslegum viðmiðum. Hillman (2015) telur vænlegra að meta áhrifin í víðara samhengi og með öðrum mælikvörðum. Mögulegir mælikvaðrar séu meðal annars ímynd fyrirtækis og hversu eftirsóknarverður vinnustaðurinn er, sveiflur í starfsmannaveltu, breytingar í sölutölum og ánægja viðskiptavina með vöru og þjónustu fyrirtækisins.

#### 4.5 Þvingaðar aðgerðir og réttur hluthafa

Þegar kynjakvótinn var innleiddur í Noregi skiptist fólk í tvær fylkingar, líkt og í flestum löndum, eftir því hvort það var hlynnt kvótanum eða andsnúið honum. Ein helstu rök beggja hópa byggðu á lýðræði og jöfnuði. Fylgjendur lögðu áherslu á mikilvægi þess að grípa til aðgerða svo að kynjajafnrétti myndi ná fram að ganga. Konur hafa rétt á aðgengi að auðlindum og tækifærum til jafns við karla. Andstæðingar kvótans beittu samskonar málflutningi og lögðu áherslu á frelsi og rétt hluthafa til þess að stýra sinni fjárfestingu eins og þeim hugnast (Teigen, 2011). Á Íslandi voru lýðræðisrök einnig notuð til að færa rök fyrir með og á móti lögum um kynjakvóta (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012).

Kynjakvóti er þvinguð aðgerð og með kynjakvótalöggjöfinni er á ákveðinn hátt vegið að rétti hluthafa til að stýra, eins og þeim hugnast, þáttum sem lúta að fjárfestingu þeirra. Athern og Dittmar (2011) halda því fram að þegar kynjakvótinn var settur á í Noregi hafi það skert mjög möguleika hluthafa til að setja stjórnina saman á þann hátt sem þjónaði hagsmunum fyrirtækisins best. Þannig getur löggjöfin komið í veg fyrir að hluthafar geti valið stjórnarmenn með ákveðna eiginleika sem þeir sækjast sérstaklega eftir. Niðurstöður rannsóknar sem Bøhren og Staubo (2014) framkvæmdu benda til þess að sumir eigendur hafi farið þá leið að breyta stjórnarformi fyrirtækja sinna til að komast undan ákvæðum laganna. Niðurstöður benda einnig til að fyrirtæki sem kjósa að fara þessa leið séu oftast en ekki ung, óskráð, með valdamikla eigendur og fáar konur í stjórn.

Þvingaðar aðgerðir geta haft í för með sér neikvæð hliðaráhrif. Unzueta, Gutierrez og Ghavami (2010) telja að konur sem eru teknar inni í stjórn á grundvelli kynjakvóta er hætt við að verða aðeins tákmyndir og geta þar af leiðandi takmarkað beitt sér í málefnum stjórnarinnar. Konur verða þá ekki teknar inn sem fullgildir meðlimir hópsins sem getur dregið úr áhrifum þeirra á störf stjórnarinnar. Zhu, Shen og Hillman (2014) telja að líkurnar á því að nýjir meðlimir hópsins verði viðurkenndir sem fullgildir meðlimir aukast ef þeir líkjast þeim sem fyrir eru. Samkvæmt þeim er líklegt að ef fjölbreytni eykst hvað varðar kyn þá getur mögulega dregið úr henni á öðrum sviðum. Til dæmis getur menntun og aldursdreifing hópsins orðið einsleitari.

## 5 Kenningar um kynjaójöfnuð

### 5.1 Glerþakið

Glerþakið (*e. glass ceiling*) er vafalaust ein áhrifamesta myndlíking tuttugustu aldar í þessum fræðum. Rannsakendur, fjölmiðlafólk og almenningur hefur í meira en tuttugu ár vísað í þessa myndlíkingu til að lýsa upplifun kvenna á vinnumarkaði. Hún er oftast notuð til að vísa í samþjöppun karla í æðstu stjórnunarstöðum. Orðið „þak“ vísar í það að starfsframa kvenna eru sett ákveðin efri takmörk. Orðið „glar“ vísar í hversu óljós og í senn ósýnileg þessi takmörk eru (Barreto, Ryan og Schmitt, 2009). Glerþakið er ekki stakur punktur á ákveðnum stað heldur eru þetta margþættar og umfangsmiklar hindranir sem geta bæði verið sýnilegar og ósýnilegar. Auk þess er glerþakið ekki bundið við ákveðið land. Útbreiðsla þess er víðfeðm og óvæfengjanleg þegar lítið er til þess hversu margar konur eru í stöðum millistjórnenda en fáar konur í stöðum æðstu stjórnenda alls staðar í heiminum (Oakley, 2000).

Glerþakið á ekki aðeins við um starfsstöður innan fyrirtækja heldur líka stjórnir fyrirtækja. Rannsóknir hafa sýnt fram á þrautseigju glerþaksins en árið 1995 skoðuðu Arfken, Bellar og Helms (1998) kynjahlutföll innan stjórna fyrirtækja. Á þeim tíma voru konur í miklum minnihluta í stjórnnum fyrirtækja. Árið 2002 þegar þær endurtóku rannsóknina hafði ástandið lítið breyst og aðeins 37% af þeim 102 fyrirtækjum sem voru á almennum markaði í Tennessee í Bandaríkjunum höfðu að lágmarki eina konu í stjórn. Til að lýsa þessu fyrirbæri vísa þær í endanlegt glerþak (*e. the ultimate glass ceiling*) (Arfken, Bellar og Helms, 2004). Rannsóknir hafa sýnt að þættir sem hafa áhrif á það hvort fólk er valið til stjórnarsetu eða ekki eru mismunandi eftir kyni. Í 89% tilfella var hægt að spá fyrir um hvort karlmanni yrði boðin stjórnarseta út frá menntun, reynslu, hæfni og tengslaneti. Þegar notaðar voru sömu breytur til að spá fyrir um hvort konu yrði boðið að taka sæti í samskonar stjórn kom í ljós að þessar breytur dugðu aðeins í 28% tilfella. Svo virðist sem aðrir þættir en menntun, reynsla, hæfni og tengslanet ráði því hvort konur eru valdar í stjórn fyrirtækja (Hodigere og Bilimoria, 2015).

Margir hafa reynt að útskýra hvað veldur glerþakinu og hindrar framgang kvenna í starfi. Sumar kenningar benda á persónulegar skýringar hjá konum sjálfum. Til dæmis að þær kjósi sjálfar að draga úr vinnu við barneignir (*e. the opt-out-revolution*) eða að forgangsröðun breytist þannig að fjölskylduábyrgð dragi úr einbeitingu þeirra í starfi

(e. *the maternal wall*) (Gunderson, 2013). Aðrir telja að þessar hindranir eigi rætur að rekja til formgerðar samfélagsins og vinnustaða. Hindranir á vinnustöðum geta tengst almennum starfsháttum, starfsmannavali, hönnun starfa og þeim aðferðum sem beitt er við stöðuhækkanir. Samfélagslegar hindranir eru samofnar menningunni og tengjast staðalímyndum kynjanna. Rótgrónar menningarlega skilyrtar hugmyndir um áhuga, getu og leiðtogaþæfni kynjanna. Hindrunum á vinnustöðum er auðveldara að breyta en þeim sem liggja djúpt í menningu samfélagsins (Oakley, 2000). Í rannsókn Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur og Margrétar Þorvaldsdóttur (2012) töldu 76% kvenkyns og 66% karlkyns stjórnenda að kerfislægir þættir ættu þátt í því að hindra framgöngu kvenna í starfi. Kerfislægir þættir eru hluti af glerpakinu og eru til dæmis langur og ósveigjanlegur vinnutími og vinnutengd ferðalög.

Glerpakið hefur aukið skilning fólks á mismunandi birtingarmyndum misréttis og dregið þær fram í dagsljósið. Viðurkenning á þessu misrétti og aðgerðir gegn því hafa leitt til framgöngu kvenna og almennra framfara þegar horft er til kvenna sem hóps. Samt sem áður benda ákveðnir hlutir til að þessar sömu framfarir geti haft þau kaldhæðnislegu áhrif að viðhalda glerpakinu og gera þær hindranir sem til staðar eru enn ósýnilegri (Schmitt, Spoor, Danaher og Branscombe, 2009). Sem dæmi má nefna að um sumarið 1999 tók Carleton Fiorina við stöðu forstjóra Hewlett Packard. Hún var þá fyrsta konan til að verða forstjóri í fyrirtæki sem var á lista tímaritsins Fortune yfir 500 stærstu fyrirtæki Bandaríkjanna. Ráðning hennar var tekin sem sönnun fyrir því að nú væri glerpakið endanlega brotið. Á sama tíma sendi Catalyst, óháður rannsóknaraðili, frá sér skýrslu sem undirstrikaði þrautseigju glerpaksins sem hindrunar fyrir framgöngu kvenna á vinnumarkaði (Cotter, Hermsen, Ovadia og Vanneman, 2001).

Í dag er orðið algengara að konur séu æðstu stjórnendur fyrirtækja samhliða barneignum, en það hefði talist nær óhugsandi fyrir 30 árum síðan. Marissa Mayer var ráðin stjórnarformaður Yahoo þegar hún var komin sex mánuði á leið með sitt fyrsta barn. Hún snéri aftur til starfa eftir tveggja vikna fæðingarorlof. Sumir telja að svona frásagnir séu merki um að glerpakið heyri sögunni til. Hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja og framkvæmdastjórnnum um allan heim bendir til að svo sé ekki (Gunderson, 2013). Ef fámennur hópur kvenstjórnenda er notaður sem sönnun fyrir því að glerpakið eigi ekki lengur við, er dregin hula yfir kynjamisréttið og ójöfnuðinn sem enn er til staðar

á vinnumarkaði (Schmitt, Spoor, Danaher og Branscombe, 2009). Niðurstöður nýlegra rannsókna benda til að vegur kvenna í stöður æðstu stjórnenda er enn þyrnum stráður og glerþak er að einhverju leyti enn til staðar (Snaebjornsson og Edvardsson, 2013).

## 5.2 Lagnakenning

Ein kenning sem leitast við að skýra hvers vegna konur eru fáar í æðstu stöðum innan fyrirtækja er lagnakenningin (*e. pipeline theory*) (Hoobler, Lemmon og Wayne, 2014). Samkvæmt henni eru jafnari kynjahlutföll aðeins spurning um tíma. Hlutur kvenna mun leiðréttast af sjálfu sér með tímanum og verða til jafns á við hlut karla. Smám saman mun sá fjöldi kvenna sem hefur öðlast nægilega hæfni og reynslu til að sinna stjórnunarstörfum komast í gegnum lagnirnar og þær munu í auknum mæli taka stöðu í framkvæmdastjórn fyrirtækja, stjórnnum og sinna stjórnarformennsku. Framþróunin þarf bara að hafa sinn tíma. Þróuninni er líkt við rennandi vatn sem flæðir um lögn og við endann á lögninni er takmarkið (sama heimild).

Í rannsókn sem gerð var á meðal framkvæmdastjórna í 250 stærstu fyrirtækjum landsins voru þátttakendur beðnir um að taka afstöðu til mismunandi staðhæfinga í tengslum við ráðningar kvenna í æðstu stjórnendastöður innan fyrirtækja. Mikill meirihluti eða 92% kvenna var ósammála því að fjöldi hæfra kvenna til að manna stjórnunarstöður væri ekki nægur, en 64% karla var ósammála sömu fullyrðingu (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015). Samkvæmt þessum niðurstöðum virðist vera nægur fjöldi kvenna í lögnunum (*e. pipelines*) til að taka að sér stjórnunarstöður.

Lekinn (*e. the leaking pipeline*) er ein skýring á því að konur eru jafnfáar í æðstu stöðum atvinnulífsins og raun ber vitni, þrátt fyrir mikla atvinnuþátttöku, menntun og reynslu. Konur leka úr lögnunum, í meira mæli en karlar, áður en þær komast til æðstu metorða innan fyrirtækja þrátt fyrir starfsreynslu og hæfni. Rannsóknir hafa sýnt að illa gengur að gera við þennan leka og fátt bendir til þess að hann muni lagast af sjálfu sér (Price Waterhouse Coopers, 2008). Lekinn veldur því að fyrirtæki fara á mis við verðmæti sem eru fólgin í vel menntuðum og hæfum mannauði. Stjórnendur fyrirtækja þurfa að gera sér grein fyrir lekanum og gera stefnumiðaðar breytingar til þess að koma í veg fyrir hann. Breytingar á ákveðnum formgerðarþáttum eins og aukinn sveigjanleiki í



tengslum við vinnutíma og viðveru, fjölskylduábyrgð ásamt því að leggja áherslu á að viðhalda sambandi við konur sem láta tímabundið af störfum eða fara í tímabundið leyfi. Síðast en ekki síst skiptir máli að fyrirtækjamenning styðji við þessar breytingar. Jafnréttis- og fjölskyldustefna hefur enga þýðingu ef fyrirtækjamenningin styður ekki við hana (Cabrera, 2009). Aðrar rannsóknir hafa sýnt fram á að fyrirtækjamenning, sýnilegur stuðningur og skuldbinding æðstu stjórnenda eru sérstaklega mikilvægir þættir ef markmiðið er að breyta umhverfi og skipulagi vinnunnar þannig að það bjóði upp á jöfn tækifæri fyrir alla (Kilian, Hukai og McCarty, 2005).

### 5.3 Tákmyndir og krítískur fjöldi

Sumir telja að konur verði ekki fullgildir meðlimir stjórna ef þær fá stjórnarsetu fyrir tilstuðlan þvingaðra aðgerða. Konur sem komast í stjórn fyrirtækis á þennan hátt verði aðeins táknmyndir (*e. tokens*). Ef kona er aðeins táknmynd á hún erfiðara með að koma sínum sjónarmiðum á framfæri og hefur takmarkaða möguleika á að hafa áhrif á gang mála og ákvarðanir sem eru teknar (Fitzsimmons, 2012). Af þessum ástæðum hafa komið fram kenningar um krítískan fjölda (*e. critical mass*). Kenninguna um krítískan fjölda má rekja aftur til áttunda áratugarins þegar Rosabeth Moss Kanter (1977) skoðaði samskipti í hópum og einblíndi á afdrif þeirra sem voru bæði í minnihluta og félagslega frábrugðnir meirihluta hópsins. Niðurstaða hennar var sú að hlutfallsleg skipting innan hópsins í minnihluta og meirihluta skiptir sköpum ef allir meðlimir hópsins eiga að hafa sína rödd. Í hópum þar sem skipting er mjög ójöfn meirihlutanum í hag, ríkir hann yfir minnihlutanum og stýrir menningu innan hópsins. Við slíkar aðstæður verður fámennur minnihluti lítið annað en táknmynd þess hóps sem hann telst standa fyrir. Til þess að hópurinn sem er í minnihluta geti haft áhrif á menninguna verður að fjölga í honum. Hlutfallið á milli minnihluta og meirihluta verður að vera með ákveðnum hætti ef jafnræði á að ríkja í hópnum. Þegar táknmyndir hafa myndast í hóp er hætt við því að það ástand viðhaldi sér þar sem táknmyndir hafa lítil völd til breytinga eða fjölgunar í sínum röðum. Við þessar aðstæður er þörf á utanaðkomandi inngripum til að breyta stöðunni og stuðla að jafnræði innan hópsins (Childs og Krook, 2008).

Kramer, Konrad og Erkut (2006) renna stoðum undir kenningar um krítískan fjölda og komast að því að konur þurfi að vera þrjár eða fleiri í meðalstórum stjórnnum ef áhrif

þeirra eiga að vera raunveruleg. Ef kona er aðeins ein í stjórn er ólíklegt að hún beiti sér að fullu í málefnum stjórnarinnar. Þegar konur eru orðnar þrjár fer áhrifa þeirra að gæta og koma fram í störfum stjórnarinnar. Sjónarhorn verða fjölbreyttari og oftar er tekið tillit til fleiri hagsmunaaðila eins og starfsmanna, viðskiptavina og birgja. Samskipti innan stjórnarinnar verða oft opnari og fleiri umræður eiga sér stað. Liu, Wei og Xie (2014) skoðuðu hvort að hafa konur í stjórnarhópnum hefði áhrif á árangur fyrirtækja í Kína. Jákvætt samband var á milli fjölda kvenna í stjórn og árangurs fyrirtækjanna. Sambandið var enn sterkara ef konur voru þrjár eða fleiri. Samkvæmt rannsókn Torchia, Calabró og Huse (2011) átti sér stað meiri nýsköpun í fyrirtækjum sem voru með þrjár eða fleiri konur í stjórn heldur en í fyrirtækjum sem höfðu færri en þrjár konur í stjórn. Að þeirra mati rennir þetta stoðum undir mikilvægi þess að hafa stjórnir fyrirtækja blandaðar og styður við kenninguna um krístískan fjölda.

Árið 2008 tóku Kramer, Konrad og Erkut viðtöl við 50 stjórnarkonur sem allar voru í stjórnnum fyrirtækja sem voru á lista Fortune 1000 . Niðurstöðurnar sýndu að stjórnarkonurnar áttu það flestar sameiginlegt að hugmyndir þeirra fengu ekki ávallt sama hljómgrunn og hugmyndir karla. Sumar höfðu lent í því að karlar fengu lof fyrir hugmyndir sem þær sjálfar höfðu lagt fram nokkru áður. Rannsóknin leiddi í ljós að tvennt getur átt sér stað ef kona er eina konan í stjórninni. Annars vegar getur farið svo að hún verður aðeins tákmynd, ekki tekin alvarlega og hugmyndir hennar virtar að vettugi. Hins vegar getur það átt sér stað að hún verður stöðugt í sviðsljósinu í stjórnarstarfinu, er dæmd út frá staðalímyndum og talin vera málsvari allra kvenna en ekki aðeins sinna eigin skoðana. Við báðar aðstæður þarf hún að hafa mikið fyrir því að hljóta áheyrn annarra í stjórninni og vera virkur meðlimur hópsins. Ef konum fjölgar í tvær í stjórninni er enn hætt við að þær verði tákmyndir þó að ástandið batni heilmikið. Konur í þeim aðstæðum segja að virk þátttaka og öryggi aukist við það að vera ekki lengur eina konan í stjórninni. Viðurkenning innan hópsins eykst þrátt fyrir að þær þurfi enn að hafa meira fyrir því en karlar að koma sjónarmiðum sínum á framfæri. Á þessu stigi er ennþá hætt við því að þær verði dæmdar út frá staðalímyndum og konurnar tvær halda sig jafnvel fjarri hvor annarri til þess að koma í veg fyrir að vera álitnar aðilar að einhverskonar samsæri. Þegar konum fjölgar og verða þrjár eða fleiri verður kyn ekki lengur hindrun í vegi árangursríkra og virkra stjórnarstarfa kvenna. Andrúmsloftið í stjórnarherberginu breytist. Samskipti verða opnari og konur eiga

auðveldar með að vera þær sjálfar. Konurnar eru virkari í stjórnarstörfum og eiga auðveldar með að koma á framfæri ákveðnum málefnum. Samskipti við aðrar konur í stjórninni aukast og þær teljast ekki lengur málsvari allra kvenna (Kramer, Konrad og Erkut, 2008). Elstad og Ladegard (2012) skoðuðu hvort stjórnarkonur upplifi að þær geti haft áhrif á stjórnarstörf og að hvaða leyti sú upplifun breytist þegar hlutfall kvenna eykst í stjórninni. Niðurstaða þeirra var sú að konur upplifa að þeirra framlag hafði mikil áhrif á störf stjórnarinnar. Þessi tilfinning jókst þegar konum fjölgaði í stjórninni.

Þrátt fyrir að margar rannsóknir hafi rennt stoðum undir þá kenningu að konur þurfi að vera þrjár eða fleiri til að hafa raunveruleg áhrif þá sýndu niðurstöður Broome, Conley og Krawiec (2011) að svo er ekki. Kona sem er eini kvennmaðurinn í stjórn á meðal karla upplifir sig ekki endilega sem táknmynd og getur haft raunveruleg áhrif á störf stjórnarinnar. Á sama hátt benda niðurstöður Zaichkowsky (2014) til þess að ein kona í stjórn er betra en engin og þegar konur verða fleiri í stjórn þá fá fyrirtæki fleiri stig á mælikvarða sem metur góða stjórnarhætti. Konur þurfa ekki að vera þrjár í stjórninni til að hafa áhrif. Mikill munur kom fram á milli stjórna með enga konu innanborðs og stjórna með aðeins eina konu. Áhrifin voru enn sterkari í karllægum iðnaði eins og orkuiðnaði.

#### **5.4 Félagsmótun, eðlishyggja og staðalímyndir kynjanna**

Eðlishyggjan felur í sér að kynin fæðist með ólíka eiginleika. Kynjunum er oft stillt upp sem andstæðum pólum ásamt því að alhæft er um eiginleika þeirra sem eru af sama kyni. Til dæmis er oft talað um móðureðli kvenna, að konur fæðist tilfinninganæmari og umhyggjusamari af náttúrunnar hendi en karlar séu árásgjarnari og virkari í eðli sínu. Í gegnum tíðina hefur eðlishyggja verið notuð til að réttlæta aðstöðu- og réttarstöðumun kvenna og karla (Vísindavefur, 2000). Eðlishyggja styður við staðalímyndir í samfélaginu og dregur línu á milli hópa innan þess. Mansbridge (2005) telur að kynjakvótar geti mögulega styrkt hugmyndir sem byggja á eðlishyggju og mun á milli hópa með því að vekja enn frekari athygli á honum. Að fólki sé þröngvað inn í ákveðna hópa renni um leið stoðum undir þá hugmynd að það tilheyri alls ekki þessum hópum þar sem þróunin gerist ekki af sjálfu sér.

Líffræðilegar skýringar hafa verið notaðar til að útskýra hvers vegna konur eru í miklum minnihluta í stöðu æðstu stjórnenda. Hugmyndin á rætur að rekja til þróunarsögu mannskyns og fullyrðinga um grundvallarmun á kynjunum sem er bæði líkamlegur og andlegur (Weyer, 2007). Vinsældir líffræðilegra skýringa hafa töluvert vikið fyrir skýringum sem vísa í félagsmótun og félagslega formgerð. Þessar skýringar eiga rætur að rekja til félagsmótunarkenninga Berger og Luckman (1966) sem fela í sér að félagslegur veruleiki sem umlykur okkur öll er félagslega skapaður af okkur sjálfum í samskiptum okkar við hvert annað. Þannig verða til félagslegar venjur og hefðir sem skilyrða okkur og takmarka hegðun okkar, en eru á sama tíma afsprengi okkar eigin sköpunar. Þegar við fylgjum þessum hefðum í daglegum athöfnum styrkjum við og endursköpum þennan veruleika. Samkvæmt kenningunni eru staðalímyndir sem fela í sér mismunandi hugmyndir um hæfileika kynjanna félagslega skapaðar en ekki náttúrulegumál.

Rannsóknir sýna að hæfni og eiginleikar hafa meiri áhrif á árangur einstaklinga sem leiðtoga heldur en kyn. Engu að síður hefur fólk oftast ákveðnar skoðanir á því hvernig konur og karlar eru í leiðtogahlutverkunum. Þegar fólk er beðið um að sjá fyrir sér leiðtoga er algengara að það sjái fyrir sér karlmann en konu. Þannig eru konur sem gegna þessu hlutverki á skjön við samfélagslega viðurkennda hugmynd um hvað sé leiðtogi. Afleiðingin getur verið sú að konur reyni að aðlagast sig að viðurkenndri leiðtogaímynd og þeim karllægu viðmiðum sem fylgja henni (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2008). Heilman (2001) telur að hefðbundnar staðalímyndir kynjanna vinni gegn konum og takmarki brautargengi þeirra innan fyrirtækja. Staðalímyndir eru mjög þrautseigar og veikjast lítið þrátt fyrir að konum fjölgi í stjórnunarstörfum. Staðalímynd kvenna felur í sér ákveðna eiginleika sem oft þykja ekki samræmast þeim eiginleikum sem æðstu stjórnendur eiga að búa yfir. Fyrirframmótaðar hugmyndir um eiginleika og getu kynjanna gera það að verkum að konum er oft stillt upp við annan mælikvarða en körlum í sömu stöðu. Fleiri rannsóknir hafa komist að sambærilegri niðurstöðu (Wood, 2009). Það er ekki tilviljun að staðalímynd karla falli betur að staðalímynd stjórnandans, enda hafa karlar verið mikill meirihluti stjórnenda í gegnum tíðina (Eagly og Sczesny, 2009). Hefðbundið kynhlutverk karla, sem fyrirvinna heimilisins, fellur að staðalímynd stjórnandans á meðan hefðbundið kynhlutverk kvenna, sem umönnunaraðili, er á skjön við þessa ímynd (Højgaard, 2002).

Félagslegar hefðir og menningarleg gildi sem hafa myndast á löngum tíma verða rótgróin, fastheldin og sein til breytinga. Þau skapa ákveðin fyrirsjáanleika og öryggi í tilverunni þannig að ögrun við þau getur mætt hörðum viðbrögð í samfélaginu. Heilman, Wallen, Fuchs og Tamkins (2004) skoðuðu viðbrögð sem konur fengu eftir að hafa náð góðum árangri í hefðbundnum karlastörfum. Í ljós kom að konur nutu mun minni vinsælda en karlar í sömu stöðu og það var oftast gert lítið úr þeim persónulega. Óvinsældir geta haft neikvæð áhrif á frammistöðumat, umbun og starfsframa kvenna. Fleiri rannsóknir hafa leitt í ljós að konur sem haga sér eins og karlar, á skjön við hefðbundin hlutverk kynjanna, þykja síðri stjórnendur og eru óvinsælli (Weyer, 2007. Baumgartner og Schneider, 2010; Huang og Kisgen, 2013; Rhee og Sigler, 2015).

D'Souza (2007) komst að þeirri niðurstöðu að viðskiptaumhverfi er mjög samofið staðalímyndum kynjanna. Flestar konur sem tóku þátt í rannsókninni höfðu þurft að takast á við fyrirfram ákveðnar hugmyndir um hæfileika, getu og áhuga kvenna. Sumar fóru alla leið á hnefanum, aðrar reyndu að aðlagast karllægri menningu umhverfisins. Í rannsókn Árelíu Eydísar Guðmundsdóttur (2008) á kvenleiðtogum á Íslandi kom í ljós að konur sem tóku þátt í rannsókninni voru allar „strákastelpur“ á yngri árum og voru einnig líklegri til að hafa lagað sig að menningu „strákanna“ á vinnumarkaði til að ná langt í starfi.

## **5.5 Kynjaskiptur vinnumarkaður og fjölskylduábyrgð**

Það eru margvíslegar ástæður fyrir því að vinnumarkaður um allan heim er jafn kynjaskiptur og raun ber vitni. Hefðbundin kynhlutverk og væntingar samfélagsins til kynjanna segja til um hvað er æskilegur starfsvettvangur fyrir konur og karla. Rannsóknir hafa leitt í ljós að menningarlegar hugmyndir um hæfileika og getu kynjanna draga úr áhuga og frammistöðu kvenna á sviðum þar sem karlar hafa verið ráðandi. Frá blautu barnsbeini er fólki stýrt í átt að hefðbundnum kynhlutverkum. Leikfangaframleiðendur gefa sterkt til kynna í auglýsingum hvort varan henti dreng eða stúlku. Stúlku er oft gefin brúða áður en hún hefur þroska til að velja sjálf leikfang og á sama hátt fær drengur bíl. Það er ekki aðeins í gegnum leik sem börn fá hugmyndir um hver möguleg framtíðarhlutverk þeirra eru. Fyrirmyndir í samfélaginu, hlutverk annarra kvenna og karla, renna stoðum undir þessar samfélagslegu væntingar. Fyrirmyndir geta mótað

skoðun barna og unglunga á mögulegum hæfileikum þeirra og haft leiðbeinandi áhrif á val á starfi og starfsvettvangi. Tilvist hefðbundinna „kvennastarfa“ og „karlastarfa“ styrkir þessar væntingar og hringrás kynjaskipts vinnumarkaðar verður illrofin (Zhang, Schmader, Forbes, 2009).

Launaójöfnuður og opinber stefna í velferðarmálum og málefnum fjölskyldunnar er talin vera meðal þess sem hindrar framgang kvenna til jafns á við karla á vinnumarkaði (Szydlo, 2015). Vegna þess að vinnumarkaður og fjölskyldulíf fela í sér mismunandi væntingar til kynjanna getur samspil vinnu og fjölskyldu haft mjög ólíka þýðingu fyrir karla og konur. Rannsóknir sýna endurtekið að konur bera enn meiri ábyrgð en karlar á heimilisstörfum og barnauppeldi óháð starfsstöðu þeirra og hvað þær hafa í tekjur. Vinnumhverfi sem stuðlar ekki að jafnvægi sem gerir starfsfólki kleift að mæta bæði kröfum starfsins og verkefnum heimilisins getur haft mjög slæmar afleiðingar fyrir starfsframa kvenna (Sabattini og Crosby, 2009).

Samkvæmt Andersen og Bloksgaard (2008) er oft litið svo á að góður starfsmaður skuldbindur sig vinnunni skilyrðislaust, er áreiðanlegur, sveigjanlegur, sýnir einstaka frammistöðu og setur vinnuna í algjöran forgang. Þessi einkenni breytast ekki og eru enn ýktari þegar stjórnandi á í hlut. Að uppfylla þessa eiginleika þykir oft óraunhæft og ósamrýmanlegt móðurhlutverkinu. Barneignir eru oft taldar hindrun fyrir konur en ekki karla. Ímynd stjórnandans er í mótsögn við móðurímyndina sem setur fjölskylduna í forgang en styður við fyrirvinnuímyndina. Niðurstöður Wood (2009) sýna að konur upplifa meira álag og hindranir á leið sinni í æðstu stjórnunarstöðu eftir barnseign heldur en karlar. Í skýrslu sem McKinsey gaf út kom í ljós að bæði karlar og konur upplifa mikið álag við samræmingu fjölskyldulífs og starfsframa. Margt fólk telur að tímabundið starfsleyfi frá vinnu vegna fjölskylduábyrgðar geti haft skaðleg áhrif á starfsframa þess (McKinsey & Company, 2015). Viðhorf þátttakenda í rannsókn Andersen og Bloksgaard (2008) í Danmörku var að fólk þyrfti að íhuga vel hvort það kysi starfsframa eða fjölskyldulíf. Þegar konurnar snéru aftur til vinnu eftir barnseign upplifðu þær ákveðnar breytingar. Þær voru sjaldnar valdar í ábyrgðarfull og krefjandi verkefni, þær þóttu tímabundnar og ósveigjanlegar. Cross (2009) telur að árekstrar á milli fjölskyldulífs og starfsframa getur orðið til þess að kvenstjórnendur sækja síður um stöðuhækkun en karlar í sömu stöðu.

Eins og hefur komið fram kom hér að framan fjalla sumar kenningar um það hvernig konur velja það sjálfar að minnka við sig vinnu eftir barnsburð eða draga sig í hlé á vinnumarkaði (*e. the opt-out-revolution*). Þessar kenningar taka ekki tillit til ytri aðstæðna, eins og skipulag vinnunar og vinnutíma, kostnað og möguleika á barnagæslu. Þær leggja áherslu á að valið sé frjálst og óháð öðru en löngun kvenna (Gunderson, 2013). Williams og Segal (2003) telja að margar konur nái aldrei að rekast uppundir glerþakið. Ástæðan er sú að þær rekast mun fyrr á vegg við upphaf móðurhlutverksins (*e. maternal wall*). Margar konur verða fyrst eftirbátar karla í launum við einhvern af eftirfarandi þremur tímapiunktum. Fyrsti mögulegi tímapiunkturinn er við þungun, annar við barnsburð og sá þriðji þegar þær snúa aftur á vinnumarkað eftir barnsburð í skertu starfshlutfalli eða með sveigjanlegan vinnutíma. Sabbattini og Crosby (2009) benda á að ákvörðun kvenna að skerða starfshlutfall sitt eða taka sér tímabundið leyfi frá störfum í kjölfar barneigna sé ekki alltaf frjálst val óháð öðrum ytri áhrifaþáttum. Þættir eins og misskipting fjölskylduábyrgðar, ósveigjanlegur vinnutími, færri tækifæri til framgöngu í starfi og skortur á fjölskylduvænni starfsmannastefnu á vinnustað getur allt haft áhrif á ákvörðun kvenna að fara í hlutastarf. Pande og Ford (2011) benda á að konur hafa óhjákvæmilega minni tíma og færri tækifæri til þess að sinna starfsframa ef þunginn af heimilishaldi og barnaupveldi hvílir á herðum þeirra. Fjarvera frá vinnu, meðal annars vegna barneigna og barnaupveldis, leiðir til skemmri starfsreynslu, en starfsreynsla er einn mest notaði mælikvarðiinn við veitingu stöðuhækkana innan fyrirtækja.

Atvinnuþátttaka kvenna á Íslandi er mjög mikil og á sama tíma er fæðingartíðni íslenskra kvenna há. Árið 2014 var fæðingartíðnin 1,932 lifandi fædd börn á ævi hvers konu (Hagstofan, e.d.). Til samanburðar má geta þess að meðalfæðingartíðni í OECD löndunum er 1,7 (OECD, e.d.). Í íslenski rannsókn kom fram að kvenkyns stjórnendur bera meiri fjölskylduábyrgð en karlar í sömu stöðu og getur ósveigjanlegur vinnutími og mikil fjarvera frá heimilinu orðið íþyngjandi fyrir þær. Auk þess getur fjölskylduábyrgð takmarkað fjölda stjórna sem konur hafa tíma til að sitja í og fundartími sem er oft á milli klukkan 16 og 20 hentar ekki fjölskyldumynstri allra (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012).

Rannsókn sem var framkvæmd meðal æðstu stjórnenda á Íslandi leiddi í ljós að fleiri konur (82%) en karlar (59%) telja að þættir sem tengjast jafnvægi á milli fjölskylduábyrgðar og vinnu vera mikilvægir við að jafna hlut kynjanna í stöðum æðstu stjórnenda. Jafnframt telja fleiri konur (75%) en karla (57%) að jafnari taka fæðingarorlofs beggja foreldra vera mikilvægan lið í að ná fram jafnari kynjahlutföllum í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja. Auk þess voru fleiri konur (79%) en karlar (61%) sem töldu betri tækifæri til ábyrgðarstarfa þegar börnin eldast vera mikilvægan lið í því að jafna kynjahlutföllin (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015). Sabattini og Crosby (2009) benda á að á meðan fjölskylduábyrgð og verkaskiptingu inni á heimilum er misskipt á milli kynjanna munu konur upplifa síðri tekjumöguleika og fá færri tækifæri til framgangs í starfi en karlar.

## 5.6 Félagslegt tengslanet

Þátttaka í formlegu og óformlegu tengslaneti getur haft áhrif á starfsánægju, bæði karla og kvenna (Emmerik, Euwema, Geschiere og Schouten, 2006). Rúmlega 20 ára gömul rannsókn Ibarra (1993) sýndi að myndun félagslegra tengslaneta og þátttaka í þeim á vinnumarkaði var oft mjög kynjaskipt. Tengslanet karla einkenndist oft af herra settum einstaklingum og fleiri körlum með samskonar menntun og starfsreynslu samanborið við tengslanet kvenna. Þrátt fyrir að mörg ár séu liðin frá því að rannsóknin var framkvæmd er fátt sem bendir til þess að þetta hafi breyst. Niðurstöður rannsóknar Forret og Dougherty (2004) benda til þess að notkun tengslanets getur haft jákvæðari áhrif á framgang karla í starfi en kvenna. Samkvæmt Szydlo (2015) hafa karlar hingað til verið duglegri við að mynda og nýta sér félagsleg tengslanet á vinnumarkaði. Tengslanet geta veitt aðgengi að auknum tækifærum, virðingu og mikilvægum upplýsingum um laus störf og stöðuveitingar. Val á stjórnarmönnum fer oft fram með óformlegum hætti sem undirstrikar mikilvægi þess að hafa víðfeðmt og sterkt félagslegt tengslanet. Í nýlegri rannsókn sem var gerð á Íslandi meðal framkvæmdastjórna í 250 stærstu fyrirtækjum landsins voru 73% kvenna sammála því að of margar ráðningar í stjórnunarstöður ættu sér stað í gegnum óformleg tengslanet. Hlutfall karla sem svar sammála sömu fullyrðingu var 39% (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015).



Félagslegt tengslanet getur bæði samanstaðið af sterkum tengslum og veikum. Sterk félagsleg tengsl eru á milli fólks sem viðkomandi er nú þegar í miklum samskiptum við. Fólk sem er bundið sterkum félagslegum tengslum er líklegt til að búa yfir samskonar upplýsingunum. Veik félagsleg tengsl eru á milli fólks sem hefur sjaldan samskipti, jafnvel aðeins í gegnum þriðja aðila. Þessi tengsl geta leitt saman mismunandi hópa og ólíkar upplýsingar. Þau geta veitt aðgang að nýjum upplýsingum og styrkt bæði formlegt og óformlegt tengslanet kvenna og fært þeim þannig aukin tækifæri (Crowell, 2004).

Þátttaka í óformlegri tengslamyndun á vinnustað er ekki jafn auðveld fyrir konur og karla eins og Cross og Linehan (2006) komust að í rannsókn sinni. Þar kom í ljós að konur áttu erfitt með að komast inn í óformlegt tengslanet sem samanstóð mestmegnis af körlum. Ákvarðanir sem eru teknar á vinnustað, meðal annars um stöðuhækkanir, byggjast mikið á upplýsingum sem eru fengnar í gegnum tengslanet, bæði formleg og óformleg. Óformleg tengslanet eru ekki síður mikilvæg og auka möguleika á framgang í starfi og velgengni á vinnumarkaði. Gott tengslanet gerir fólk sýnilegt, veitir stuðning, aukna starfsánægju, virðingu og viðurkenningu innan fyrirtækisins. Að mati kvennanna sem tóku þátt í rannsókn Cross og Linehan (2006) eru helstu hindranir við framgang í starfi takmarkað aðgengi að tengslaneti, skortur á gagnsæi við veitingu stöðuhækkana og erfiðleikar við að ná jafnvægi milli vinnu- og einkalífs. Lyness og Thompson (2000) komust einnig að því að skortur á aðgengi að tengslaneti er áhrifamikil hindrun þegar kemur að brautargengi kvenna á vinnumarkaði. Aðrar rannsóknir hafa bent til þess að tengslanet sem myndast á vinnustöðum geti breikkað enn frekar bilið á milli kynjanna í stað þess að draga úr því. Ástæða þess er einkum sú að tengslanet hafa tilhneigingu til að vera mjög kynjaskipt. Karlar fara saman á einhverja viðburði á meðan konur fara saman á aðra (Ibarra, 1992; Bierma, 2005).

Í rannsókn Cross og Linehan (2006) sem var framkvæmd á Írlandi kemur fram að konur geta átt erfitt með að kynnast reynslumiklum einstaklingum sem geta orðið leiðbeinendur (*e. mentor*) þeirra vegna þess hversu erfitt getur verið fyrir þær að öðlast aðgengi að óformlegum tengslanetum. Þegar fáar konur fá stöðuhækkanir viðheldur vandinn sér að einhverju leyti þar sem þá verður áframhaldandi skortur á konum sem geta leiðbeint öðrum konum og veitt þeim framgang í starfi. Leiðsögn (*e. mentoring*)

getur verið sérstaklega góð þjálfun og mikilvæg fyrir starfsframa fólks, ekki síst starfsframa kvenna sem geta þurft að takast á við fleiri hindranir en karlar. Í íslenskri rannsókn frá árinu 2011 töldu mjög fáir þátttakendur, bæði karlar og konur, að leiðbeinandi (*e. mentor*) hefði haft áhrif á að þeir voru ráðnir í stöðu æðsta stjórnenda (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015).

Samkvæmt McDonald (2011) veita félagsleg tengslanet sem samanstanda eingöngu af körlum, meðlimum sínum fleiri tækifæri og betri upplýsingar en tengslanet sem samanstanda eingöngu af konum. Ástæðan fyrir þessu er sú að karlar hafa verið og eru ennþá fleiri en konur í áhrifa- og valdamiklum störfum. Þeir hafa þess vegna greiðara aðgengi að mikilvægum upplýsingum og tækifærum á vinnumarkaði en konur. Baumgartner og Schneider (2010) komust að því að tengslanet sem nær eingöngu til karla eru enn mjög algeng. Þau telja afar mikilvægt fyrir konur sem stefna á toppinn að öðlast aðgengi og viðurkenningu innan þeirra. Á sama hátt komust Huse og Solberg (2006) að því að ef konur vilja klifra upp metorðastigann í fyrirtækjum þurfa þær að átta sig á valdaleiknum (*e. power-game*) innan og utan stjórnarherbergisins. Möguleg framrás í starfi er háð hæfileikum og vilja þeirra til að mynda bandalög við áhrifamestu aðilana í sínu viðskiptaumhverfi.

Ýmislegt bendir til þess að núorðið nýti konur í auknum mæli félagsleg tengslanet til að ná starfstengdum markmiðum sínum en áður fyrr (Singh, Vinnicombe og Kumra, 2006). Ísland er þar engin undantekning og hafa konur myndað sín eigin tengslanet hérlandis. Tilgangur þeirra er að stuðla að auknum samskiptum, miðla upplýsingum og styðja við meðlimi sína. Dæmi um tengslanet kvenna er Félag kvenna í atvinnulífinu sem var stofnað árið 1999. Markmið félagsins er meðal annars að sameina konur í atvinnulífinu og um leið að auka sýnileika og tækifæri kvenna með því að stuðla að virðingu og verðskuldaðri athygli samfélagsins á framlagi þeirra fyrirtækja sem rekin eru af konum (Félag kvenna í atvinnulífinu, e.d.). Fjöldi annara tengslaneta hafa verið stofnuð á Íslandi fyrir konur í atvinnulífinu. Á heimasíðunni Atvinnumál kvenna er hægt að nálgast lista yfir ýmis tengslanet sem konur hafa myndað með sér (Atvinnumál kvenna, e.d.).

## 6 Aðferðir og gögn

Þegar velja á rannsóknaraðferð er mikilvæg að taka mið af þeim spurningum sem leitað er svara við (Tuchman, 1991). Rannsóknarspurningarnar eru tvær. Annars vegar hvernig hefur kynjakvóti í stjórnnum fyrirtækja haft áhrif á störf stjórna hingað til? Hins vegar hvað, ef eitthvað, stendur í vegi fyrir því að smitáhrif kynjakvótans komi fram eins og vonir standa til? Markmiðið var að leita svara við þessum spurningum og öðlast skilning á þeim út frá sjónarhorni og upplifun æðstu stjórnenda í stórum fyrirtækjum á Íslandi, bæði kvenna og karla. Í ljósi þess voru verkfæri sótt í smiðju eigindlegra rannsóknaraðferða.

### 6.1 Eigindlegar rannsóknaraðferðir

Eigindlegar rannsóknaraðferðir miða að því að fá djúpa innsýn í viðfangsefnið og fanga merkingu þess. Ólíkt meginlegum rannsóknaraðferðum er markmið eigindlegra rannsóknaraðferða ekki að prófa fyrirfram ákveðnar tilgátur eða að alhæfa yfir á stærra þýði. Markmið þeirra er að fanga upplifun þátttakenda og að skilja túlkun þeirra á umheiminum. Upplifun hvers og eins þátttakenda er einstök og þess vegna er ekki stuðst við tölfræðilega útreikninga og stöðlun. Allt samhengi er mikilvægt og tekið tillit til þess í rannsóknarferlinu. Þekking verður ekki til í tómarúmi, hún er breytileg og afstæð. Rannsakandinn er hluti af því umhverfi sem hann skoðar og þess vegna er sjálfsrýni (*e. reflexivity*) mikilvæg. Sjálfsrýni felst meðal annars í því að rannsakandinn er meðvitaður um sín eigin viðhorf og gildi, fyrirfram ákveðnar hugmyndir og allt sem getur haft áhrif á túlkun hans á viðfangsefninu (Braun og Clarke, 2013). Eins og fram hefur komið hafa lög um kynjakvóta verið umdeild. Við rannsókn umdeilda fyrirbæra getur skoðun þátttakenda verið á skjön við skoðun rannsakanda. Þess vegna var lögð áhersla á meðvitund um eigin skoðun, að nálgast viðmælendur með opnum hug og að vera ekki leiðandi í viðtölum. Kyn rannsakenda getur mögulega haft áhrif í rannsóknum, ekki síst þegar rannsóknin snertir kynjajafnrétti og viðmælendur eru af gagnstæðu kyni. Leitast var við að lágmarka áhrif kyns við gagnaöflun eftir bestu getu með hlutlausri afstöðu.

Það eru margar ástæður fyrir því að eigindlegar rannsóknaraðferðir eru hentugri en meginlegar rannsóknaraðferðir þegar markmiðið er að skilja upplifun eða merkingu fólks á viðfangsefninu. Með eigindlegum aðferðum er þátttakendum gefin kostur á að tjá sig um viðfangsefnið með eigin orðum út frá sinni reynslu, í stað þess að þeim séu

sett orð í munn með stöðluðum spurningalista. Þannig eru eigindlegar rannsóknaraðferðir sveigjanlegri og gefa kost á ákveðinni þróun á meðan á rannsókninni stendur. Í eigindlegum rannsóknaraðferðum, líkt og í þessari rannsókn, er kenning ekki ákveðin fyrirfram. Kenning er grunduð í gögnunum og sprettur fram við greiningu þeirra (Braun og Clarke, 2013).

Í rannsókninni verður notast við hálfstöðluð viðtöl (*e. semi structured interview*). Þau einkennast af því að rannsakandinn er með fyrirfram ákveðnar hugmyndir um spurningar sem leiða samtalið áfram og tryggja að þau málefni sem rannsakandinn vill fjalla um verða tekin fyrir. Á sama tíma fær viðmælandi að stjórna framgangi viðtalsins og markmiðið er að hann tali opinskátt um efnið og tjái skoðanir sínar og hugmyndir með eigin orðum (Esterberg, 2002).

#### Val á þátttakendum

Í eigindlegum rannsóknum er algengara að velja þátttakendur út frá ákveðinni reynslu eða skilningi á viðfangsefninu. Þátttakendur í þessari rannsókn voru valdir með hliðsjón af rannsóknarspurningum og út frá þeim nákvæma tilgangi (*e. purposive sampling*) að auka dýpt rannsóknargagna og að stuðla að réttmæti (*e. validity*) (Braun og Clarke, 2013). Notast var við lista yfir 250 stærstu fyrirtæki landsins, miðað við veltu á ársgrundvelli. Þátttakendur voru fimm konur og fimm karlar. Þátttakendur voru öll á aldursbilinu 40-55 ára, en meðalaldur var 48,2 ár. Þau eru öll æðstu stjórnendur í einu af þessum fyrirtækjum. Þau hafa víðtæka reynslu úr viðskiptalífinu, reynslu af stjórnarsetu og áhrifum kynjakvótans. Auk þess hafa þau öll upplifað það á eigin skinni að klifra metorðastigann í stöðu æðsta stjórnanda og hafa þar af leiðandi mikla innsýn inni í það ferli. Öll eiga þau maka og börn þó að það sé misjafnt hversu mörg börn þau eiga og hvort þau búi enn á heimilum viðmælenda. Meðalfjöldi barna undir 18 ára aldri var 1,4 börn á hvern þátttakanda.

## 6.2 Val á þátttakendum

Í eigindlegum rannsóknum er algengara að velja þátttakendur út frá ákveðinni reynslu eða skilningi á viðfangsefninu. Þátttakendur í þessari rannsókn voru valdir með hliðsjón af rannsóknarspurningum og út frá þeim nákvæma tilgangi (*e. purposive sampling*) að auka dýpt rannsóknargagna og að stuðla að réttmæti (*e. validity*) (Braun og Clarke,

2013). Notast var við lista yfir 250 stærstu fyrirtæki landsins, miðað við veltu á ársgrundvelli. Þátttakendur voru fimm konur og fimm karlar. Þeir voru öll á aldursbilinu 40-55 ára, en meðalaldur var 48,2 ár. Þau eru öll æðstu stjórnendur í einu af þessum fyrirtækjum. Þau hafa víðtæka reynslu úr viðskiptalífinu, reynslu af stjórnarsetu og áhrifum kynjakvótans. Auk þess hafa þau öll upplifað það á eigin skinni að klifra metorðastigann í stöðu æðsta stjórnanda og hafa þar af leiðandi mikla innsýn inni í það ferli. Öll eiga þau maka og börn þó að það sé misjafnt hversu mörg börn þau eiga og hvort þau búi enn á heimilum viðmælenda. Meðalfjöldi barna undir 18 ára aldri var 1,4 börn á hvern þátttakanda.

### **6.3 Gagnaöflun**

Aðgengi að þátttakendum var ekki flókið. Haft var samband við þá með tölvupósti og í flestum tilfellum var netfang þeirra skráð á heimasíðu fyrirtækisins eða netfang aðstoðarmanneskju sem kom póstinum áleiðis. Þann 15.september árið 2015 sendi leiðbeinandi tölvupósta til fyrstu átta þeirra sem boðin var þátttaka í rannsókninni. Ákveðið var að velja síðustu tvo viðmælendur síðar, þegar í ljós væri komið hvar helst vantaði metnun. Ásamt því að óska eftir þátttöku fólks í tölvupóstinum var einnig greint frá rannsókninni, helstu markmiðum hennar og tilgangi. Auk þess var tekið fram að viðtalið yrði nafnlaust og allar niðurstöður yrðu gerðar ópersónugreinanlegar. Þegar fyrirhugaður viðmælendi hafði samþykkt þátttöku, fóru samskipti fram á milli höfundar og viðmælenda sem var boðið að velja viðtalstíma og hentuga staðsetningu. Tölvupóstarnir fengu mjög jákvæð viðbrögð. Eitt viðtal fór fram í Háskóla Íslands en önnur á vinnustað þátttakenda. Viðtölin tóku ýmist einungis höfundur eða höfundur og leiðbeinandi saman.

### **6.4 Skráning og úrvinnsla gagna**

Þátttakendur voru beðnir um að heimila upptöku viðtalsins. Þeim var greint frá því að upptökunni yrði eytt að lokinni afritun og við afritunina yrði öllum persónugreinanlegum upplýsingum annað hvort breytt eða eytt. Þátttakendur gáfu upplýst samþykki fyrir þátttöku. Fyrsta viðtalið átt sér stað 23.september árið 2015 og það síðasta 3.nóvember, 2015. Viðtölin voru á bilinu 15:58 – 57:29 mínútur á lengd. Þau voru öll tekin upp á iPad

á meðan á þeim stóð og síðan afrituð. Auk þess voru skráðar niður upplýsingar um aðdraganda hvers viðtals, helstu atriði í umhverfinu þar sem viðtölin fóru fram.

Greining gagna var unnin út frá aðferðum grundaðrar kenningar (*e. grounded theory*) sem byggir á þeirri hugmynd að kenning verður til í rannsóknarferlinu. Greining og kóðun er kerfisbundið en sveigjanlegt ferli. Ferlið hefst á opinni kóðun (*e. initial coding*) þar sem komið er auga á öll möguleg þemu og áhugaverð atriði. Gögnin eru marglesin, orð fyrir orð, línu fyrir línu. Opin kóðun setur stefnu í upphafi greiningar sem síðan er leiðbeinandi inni í markvissa kóðun (*e. focused coding*). Í Markvissri kóðun eru gögnin greind út frá þeim kóðum og þemum sem komu fram í opnu kóðuninni og stærri hlutar af gögnunum eru greindir og tengdir saman (Charmaz, 2006). Með þessum hætti voru gögnin greind og þau þemu sem eru til umfjöllunar í niðurstöðukaflanum eru þeir þræðir sem höfundur fannst vera mest áberandi og spretta endurtekið fram við greininguna.

## **6.5 Siðferðisleg og aðferðafræðileg álitamál**

Í öllum rannsóknum skal velferð þátttakenda ávallt höfð að leiðarljósi. Rannsakendum ber að hugsa um friðhelgi einkalífsins og að gæta trúnaðar við þátttakendur í hvívetna. Auk þess er áriðandi að þátttakendur séu vel upplýstir um helstu þætti rannsóknarverkefnisins og að þeir hafi gefið upplýst samþykki fyrir þátttöku (Lichtman, 2014). Hópur æðstu stjórnenda er fámennur á Íslandi og þess vegna getur verið erfitt að gera ópersónugreinanlegar eigindlegar rannsóknir. Af þeim sökum, og til að verja viðmælendur, eru gefnar upp upplýsingar um aldursspönn þátttakenda, meðalaldur hópsins og meðalfjöldi barna þeirra. Nákvæmar upplýsingar um aldur og barnafjölda hefði mögulega verið of persónugreinanlegt að mati höfundar. Öllum persónugreinanlegum upplýsingum sem komu fram í ummælum viðmælenda hefur verið breytt og viðmælendum gefin ný nöfn. Rannsóknin sem hér er til umfjöllunar var ekki leyfisskyld en framkvæmd hennar var tilkynnt til persónuverndar. Viðmælendur gáfu upplýst samþykki fyrir þátttöku og hagsmunir þeirra voru hafðir að leiðarljósi í öllu rannsóknarferlinu.

## 7 Niðurstöður

### 7.1 Kynjakvótinn og jafnrétti á vinnumarkaði

Þegar viðmælendur voru spurðir um kynjakvótann í stjórnnum fyrirtækja komu í ljós skiptar skoðanir. Meirihluti viðmælanda telja í dag að kynjakvótinn hafi verið mikilvægt skref í átt að auknu jafnrétti kynjanna á vinnumarkaði. Aðeins þrír viðmælendur af tíu, tveir karlar og ein kona, eru ósátt við kynjakvótann. Í þeirra huga eru kvótar ekki skref í rétta átt og allt tal um kvóta er ekki jafnréttisbaráttunni til góðs eða konum til framdráttar. Fólk á að fá stöðuveitingar út frá eigin verðleikum en ekki á grundvelli kvóta eins og Hörður orðar það: „þú vilt líka láta velja þig fyrir þína mannkosti en ekki að þú ert þarna inni af því að þú dast inn á kvóta, það er ekkert gaman af því“.

Þrír viðmælendur voru hlyntir kvótanum frá upphafi, einn karl og tvær konur. Fjórir viðmælendur, tveir karlar og tvær konur, lýstu því hvernig þau höfðu haft efasemdir í aðdraganda lagasetningarinnar og á byrjunarstigum innleiðingar. Þau hafa síðan þá skipt um skoðun og telja kynjakvótann hafa haft jákvæðar afleiðingar. Friðrik telur nú að kynjakvótinn hafi verið góð leið til að byggja upp góðan hóp kvenna sem eru orðnar mjög hæfar stjórnarkonur og búa yfir mikilli þekkingu á því sviði. Anna var fyrst á þeirri skoðun að kynjakvóti væri ekki vænleg leið til að jafna hlut kynjanna í stjórnnum en er á annari skoðun í dag:

Mér fannst svona einhvern tímann að þetta væri, að þetta væri ekki rétta leiðin, ég var ekki ein af þeim. En síðan þegar þessi lög voru sett þá var ég komin á þá skoðun að það þurfti bara að gera þetta af því að þróunin gengur svo hægt (Anna).

Sveinn er í hópi þeirra sem hafði efasemdir í upphafi og taldi að kynjahlutföllin myndu jafnast út að sjálfum sér. Í dag er hann þeirra skoðunar að inngripið hafi verið mikilvægt til þess að ýta við framþróun á þessu sviði:

Það gerðist náttúrulega ekkert í stjórnnum fyrr en lögin voru sett, þannig að hérna þú veist maður var frekar svona skeptískur á það að setja einhver lög. Maður hefði svona haldið að þessi fjölbreytileiki ætti bara eftir að sjá um sig sjálfur, en maður hafði algjörlega rangt fyrir sér, ekki rangt fyrir sér kannski en þetta þurfti klárlega til þess að laga þetta (Sveinn).

Flestir viðmælendurnir, nema þau þrjú sem eru á móti kynjakvótanum, eru þeirrar skoðunar að kynjakvótinn hafi verið nauðsynlegur til að flýta fyrir óhjákvæmilegri þróun sem þegar er hafin en gengur of hægt. Íris hefur verið hlynnt kynjakvótanum frá upphafi og sagði: „annað hvort gerirðu þetta svona eða bíður í hundrað ár [...], en við nenntum ekki að bíða eftir því og við erum bara að gera þetta á styttri tíma en það eru alveg sömu rökin“.

Flestir viðmælendur eru sammála um að leið kvenna á toppinn er í mörgum tilfellum grýttari en karla: „Það eru þök í einkageiranum en þau eru ekki jafn áberandi í opinbera geiranum“ (Anna). Hér bendir Anna á að glerþakið er lífseigara í einkageiranum. Oft virðist samt vera erfitt að fanga hvað það er nákvæmlega sem stendur framgöngu kvenna fyrir þrifum og telja flestir viðmælendur að ákveðin viðhorfsbreyting hafi átt sér stað þannig að fjölbreytni og jafnari kynjahlutföll eru almennt talin góð fyrir reksturinn „Það er hugsanlegt að það eimi ennþá af því [glerþakið] en ég held að það sé viðhorfsbreyting svona hjá yngri stjórnendum“ (Friðrik). Eins og Baldvin orðar það þá er mögulega til staðar ákveðin kerfisbundin tregða sem hamlar framgöngu kvenna. Kerfin viðhalda sjálfum sér nema að gripið sé til aðgerða sem ögra kerfinu og knýja fram breytingar:

Það er náttúrulega bara innbyggð tregða í kerfið [...], kerfin viðhalda sjálfum sér, þess vegna var ég svo hrifin af þessum lögum, því að hátt karlahlutfall í stjórnnum það mun viðhalda sjálfu sér þangað til að það verður eitthvað gert til að brjóta það upp (Baldvin).



Það var sammerkt með þeim viðmælendum sem eru á móti kynjakvótanum að þau telja að glerpakið sé ekki til staðar lengur í íslensku atvinnulífi. Þróun í átt að auknu kynjajafnrétti í stjórnnum fyrirtækja, og vinnumarkaði almennt, er þegar hafin og mun halda áfram í rétta átt. Farsælla hefði verið að leyfa þróuninni að gerast á sínum forsendum og á þeim tíma sem nauðsynlegur er. Engar augljósar hindranir standa í vegi fyrir því að konur nái á toppinn: „Þetta er rosa mikið bara ef þú ætlar þér eitthvað þá kemstu þangað og þá er líka bara spurning um að velja rétta fyrirtækið og réttan vettvang“ (Linda). Árangur kvenna sem hafa klifrað metorðastigan á íslenskum vinnumarkaði var notaður sem rök fyrir því að glerpakið er ekki lengur til staðar eins og Hörður kemst að orði:

Mér finnst konur mála þetta svolítið svartara og við eigum alveg dæmi eins og hún Rannveig Rist, við eigum hana Sigrúnu hjá VÍS, við eigum fullt af konum sem hafa náð alla leið uppá topp [...] Birna hjá Íslandsbanka, það er ekkert æpandi dæmi sem að segir það að þær geti ekki náð langt [...]. Þetta hefði átt að gerast að sjálfu sér, ég held að þetta hefði gerst að sjálfu sér af því áður en þetta var sett þá voru hérna inni konur í stjórn fyrir hrun. Þannig ég er alveg á því að þetta hefði gerst sjálfkrafa (Hörður).

## 7.2 Áhrif kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja

Aðspurðir um hvaða árangur kynjakvótinn hefur haft voru flestir viðmælendur sammála um að sú aukna fjölbreytni sem kvótinn hefur stuðlað að væri mjög jákvæð, en á sama tíma hefðu líka komið fram ákveðnir hagsmunaárekstrar. Hagsmunaárekstrar sem skapast meðal annars vegna þess að stjórnarfolk á Íslandi situr oft í fleiri en einni stjórn fyrirtækja sem tengjast með einum eða öðrum hætti. Starfshættir og vinnubrögð stjórna hafa tekið miklum breytingum á undanförunum árum en enginn viðmælendanna gat tengt það beint við kynjakvótann þar sem aðrir áhrifamiklir þættir í íslensku viðskiptalífi höfðu valdið miklum breytingum um svipað leyti og lög um kynjakvóta í stjórnnum fyrirtækja tóku gildi.

### 7.2.1 Starfshættir og vinnubrögð stjórnna

Bankahrunið sem átti sér stað árið 2008 á sér enga hliðstæðu í sögu Íslands og margar breytingar voru gerðar í kjölfar þess. Viðmælendur voru einhuga um að bankahrunið hafi haft gríðarleg áhrif á starfshætti stjórnna og þess vegna sé erfitt að greina að hve miklu leyti eða hvort kynjakvótinn hefur haft áhrif á stjórnarstörf: „Þetta voru náttúrulega skrítnir tímar og það er ofsaleg breyting á því hvernig stjórn vinnur í dag eða fyrir hrun“ (Sveinn). Á sama tíma og aðlögunartímabil kynjakvótans gengur yfir er verið að endurskoða stjórnarhætti fyrirtækja í landinu og flestir viðmælendur töldu að bankahrunið hafi haft meiri áhrif á starfsemi stjórnna en kynjakvótinn, eins og Smári sagði: „Mikið meira tengt því [bankahruninu] og ég þekki ekkert annað heldur en að hafa mjög öflugar konur í stjórnnum þar sem ég hef verið, þannig að hérna svona störf stjórnna tók algjörum umskiptum eftir hrun“. Friðrik var á sama máli og sagði erfitt er að tengja breytingar sem hafa átt sér stað á starfsháttum stjórnna alfarið við kynjakvótann vegna þess hversu mikli áhersla var lögð á að endurskoða alla stjórnarhætti í kjölfar hrunsins:

Ekki beinlínis sko, en samt auðvitað hlýtur það að vera en ég get ekki alveg fest fingur á það. Þetta er bara svona þróun sem á sér stað og almennt stjórnarstörf hafa breyst. Eftir hrun komu aðrar kröfur og annar kúltúr og samhliða því kom kynjabreytingin og hérna þannig ég veit ekki alveg hvað er orsök og hvað er afleiðing, en stjórnarstörf hafa breyst (Friðrik).

### 7.2.2 Aðrar áherslur og aukin víðsýni

Almennt viðhorf flestra þátttakenda er að fjölbreytni og jafnari kynjahlutföll eru af hinu góða. Það á ekki aðeins við um stjórnir fyrirtækja heldur einnig framkvæmdastjórnir. Ástæðan er einkum sú að fleiri sjónarhorn og margbreytileg reynsla kemur að umræðu og ákvörðunartöku í störfum stjórnarinnar og við almennan rekstur fyrirtækisins. Konur hafa oft annan reynsluheim ólíkan þeim sem karlar hafa og búa yfir annari innsýn inni í málefni. Besta úrlausnin er fengin með því að leiða saman sjónarhorn beggja, eins og Friðrik segir: „Ég er alltaf hugsandi, djöfull væri nú gott að fá konu hérna, bara það væri

frábært, hún myndi hugsa öðruvísi og koma með eitthvað annað“. Fleiri viðmælendur fjölluðu um að konur hefðu í ákveðnum aðstæðum aðra sýn og áherslur sem gæti haft áhrif á fyrirtækjameninguna, þróun og breytingar í starfsháttum: „Ég held að bara það sé ákveðin svona sýn sem konur hafa sem breytir bara fyrirtækjameningunni. Ég held til dæmis að allar þessar áherslur á fjölskyldustefnu, að það séu meira konur sem eru að breyta þessu“ (Kolbrún).

Samhliða því að fjölbreytni eykst og konum fjölgar í stjórnnum getur andrúmsloftið breyst og umræðan orðið önnur. Sama vandamálið er nálgast út frá fleiri sjónarhornum og áhrifaríkari rökræður geta átt sér stað. Smári lýsir því hvernig samskipti innan stjórnarinnar versna ef kynjajafnvægi er ekki til staðar:

Umræðan svona allur dýalógur um bara hvað við erum að gera og hvert við erum að stefna verður öðruvísi og hann verður sem sagt öðruvísi vondur og hérna það detta út allskonar svona hérna, já dýalógurinn verður verri, miklu svona einhæfari [...] hann verður grynnri (Smári).

Fjölbreytt stjórn endurspeglar samfélagið á áhrifaríkari máta og þegar fyrirtæki eru að bjóða vörur og þjónustu sem eiga að höfða til beggja kynja getur verið mikilvægt að kynjahlutföll séu jöfn. Þannig getur aukin kynjablöndun og fjölbreytni leitt til betri aðlögunarhæfni og samkeppnisstöðu. Aukin víðsýni getur leitt til þess að komið er auga á fleiri viðskiptataækifæri:

Kynjahlutfall er í raun svona ein tegund fjölbreytni. Svo er annarsskonar fjölbreytni, mismunandi kynferði, mismunandi menntun og ég held að það séu allir sammála um það að stjórnir eru betri eftir því sem þær eru fjölbreyttari svona að meðaltali og það er bara augljóst að þær sjá fleiri rök, svona þegar er verið að rökræða málin, eru víðsýnni og fleiri atriði sem eru kannski tekin inni í pottinn og þær hafa kannski betri tilfinningu fyrir markaðinum til dæmis því þær skynja betur stærri markaðshópa, ungt fólk og gamalt fólk og konur og karla og svo framvegis (Baldvin).

### 7.2.3 Fastheldin menning og hagsmunir hluthafa

Eins og áður sagði er fjölbreytni meðal stjórnarmeðlima almennt talin af hinu góða. Kynjakvótinn er ein leið til að auka fjölbreytni en nokkrir viðmælendur höfðu orð á því að það væri ekki alltaf svo einfalt og í raun hefðu engar stórtækar breytingar átt sér stað: „Ég hef það á tilfinningunni að kúltúrin sem fylgdi körlum í stjórnnum hafi bara færst yfir á konur í stjórnnum, að það sé ekki endilega verið að víkka út eða fá fjölbreytileikann inn“ (Kolbrún). Hér lýsir Kolbrún því hvernig ákveðnar manngerðir sem styðja við ríkjandi menningu eru frekar valdar til stjórnarsetu en aðrar. Fleiri viðmælendur töldu fyrirtækjamenningu frekar en kynferði hafa áhrif á hvaða fólk er valið til stjórnarsetu. Fólk þarf að passa inni í umhverfið og geta unnið saman eins og Linda orðar það: „En það er ekki karl eða kona, ég held að það sé miklu meira hræðsla við að missa þessa menningu sem er að skapa eitthvað sem er gott [...] og þetta þýðir líka að við ráðum ekki ákveðnar týpur af fólki hvort sem það er karl eða kona“ (Linda). Stjórnendur munu þannig halda áfram að ráða til starfa fólk sem þeir vilja vinna með óháð uppbyggingu stjórnarinnar og kynjakvóta:

Menn ráða sér kannski sína starfsmenn út frá eigin hugmyndum um hvernig manneskju best er að hafa með sér og sá sem bara vill vera með karlmönnum mun ráða bara karlmenn (Smári).

Aðrar breytur en kyn geta skapað fjölbreytni í stjórnnum. Menntun, aldur og þjóðerni eru dæmi um algengar breytur sem eru oft notaðar sem mælikvarði á hversu fjölbreyttur ákveðin hópur fólks er. Fjölbreytni getur aukist á einni breytu á sama tíma og það dregur úr henni á annari: „Svo endar þú bara með fimm lögfræðinga í stjórninni sem hjálpar ekkert fyrirtækinu að þróast áfram“ (Hörður). Hér lýsir Hörður hvernig viðleitni til að mæta kröfum kynjakvóta hefur gert það að verkum að einsleitni í menntun hefur aukist innan stjórnarinnar sem þjónar ekki hagsmunum fyrirtækisins. Fleiri viðmælendur voru sammála því að einsleitni hefði aukist á öðrum breytum og þá sérstaklega menntun stjórnarfólks:

Ég held að við það að kynjahlutföll hafa orðið jafnari í stjórnnum þá hafi önnur einsleitni aukist og ég held að það sé út af því að konur sem fara í stjórnir, þær eru að jafnaði, að einhverju leyti betur menntaðar innan gæsalappa til að fara í stjórnir [...]. Þróunin eru orðin sú að stjórnir eru orðnar einsleitari hvað varðar menntun til dæmis, stærra hlutfall af viðskipta- og lögfræðingum en áður (Baldvin).

Hluthafar taka áhættu sem fylgir fjárfestingum og eiga rétt á því að fara fyrir sinni fjárfestingu eða eins og Guðný sagði: „Þó það sé gott og göfugt að þetta sé svona, þá kannski hentar það ekkert mögulega í öllu og þú ert dálítið að taka svona ákvörðunarvald sem fylgir því að bera ábyrgð á sínum eigin rekstri frá fólki með þessu“ (Guðný). Hér lýsir Guðný hvernig vegið er að rétti hluthafa með þvinguðum aðgerðum sem hefur þar af leiðandi mikil áhrif á hagsmuni þeirra. Hagsmunir og ákvörðunarvald hluthafa var viðmælendum ofarlega í huga þegar talað var um áhrif kynjakvótans. Kynjakvótinn getur skapað erfileika við stjórnarmyndun, sérstaklega í fyrirtækjum með erlenda hluthafa þar sem þeim getur þótt skilyrði hans vera framandi og sér óviðkomandi eins og Hörður lýsir:

Þetta er svona þvingandi aðgerð á aðila og það fer ekki endilega saman [...]. Eins og hjá okkur það eru erlendir hluthafar sem eiga stóran hlut í félaginu og við erum að segja þeim að þið verðið að vera með konu í stjórn [...] þannig að það er ekki alveg að ganga upp, þeir þekkja þetta ekki. Þeir vilja bara hafa hæfustu fjármálasnillingana sína hérna inni (Hörður).

Anna situr í stjórn á grundvelli kynjakvóta löggjafarinnar og lýsir því hvernig er að mæta skilningsleysi erlendra hluthafa:

Ég fer inni í svona rosalegt karladæmi í minni stjórnarsetu og þar eru ekkert bara íslenskri hluthafar heldur líka erlendir og það skiptir líka rosalega miklu mál. Þeir botna ekkert í þessu, hvað eru þessar kellingar að gera þarna? Þannig að maður þarf virkilega að sanna sig (Anna).

#### 7.2.4 Fámennur hópur öflugra kvenna

Það virðist vera algengt að sömu konurnar eru í mörgum stjórnnum. Stjórnarkonur eru þröngur hópur öflugra kvenna eins og Anna lýsir því: „Það eru öflugar konur sem sitja í mörgum stjórnnum og það er leitað dálítið mikið til sömu kvennanna“ (Anna). Allir viðmælendur voru sammála um að það væru mikið um að sömu konurnar sitji í stjórnnum stærstu fyrirtækjanna og þannig hafi verið farið á mis við tækifæri til að koma fleiri konum að. Herði finnst þetta vera vandamál sem skapar hagsmunaárekstur: „Þú ert með sömu konurnar sem eru í tíu stjórnnum og þær eru farnar að hafa mikil völd hérna, það er of mikill hagsmunaárekstur“ (Hörður). Sveinn lýsir því hvernig það að vera með konur í stjórn sem líka eru í stjórn annara fyrirtækja geti haft í för með sér hagsmunaárekstur við störf stjórnarinnar:

Við höfum verið með tvær konur í stjórninni og báðar í öðru skráðu félagi, sem hamlar okkur dálítið af því að ákveðin hluti af starfseminni er fjárfestingar og þá truflar það okkur, ef við viljum fjárfesta í félaginu sem viðkomandi er í stjórn þá þarf að víkja af fundi (Sveinn).

Guðný telur umfjöllun um að fámennur hópur kvenna sitji í öllum stjórnnum geta verið meiðandi og draga athylgina frá jákvæðum þáttum sem kynjakvótinn hefur haft í för með sér. Hún bendir á að samþjöppun fárra í stjórnir hefur í gegnum tíðina einnig átt sér stað meðal karla og ekki verið mikið gagnrýnt. Kynjakvótinn hefur gefið af sér reynslumikinn hóp kvenna sem hefur mikinn skilning á öllum rekstrinum en ekki bara „mýkri“ hliðum hans sem hafa svo oft verið eignaðar konum. Karlar eru oftast taldir hafa dýpri skilning á „harðari“ hliðum rekstrarins:

Mér finnst að það verði að passa svolítið að kvengera þetta ekki of mikið [að stjórnarfolk sitji í fleiri en einni stjórn] og að þá sé þetta orðið alveg ómögulegt, mér finnst það hættulegt fyrir umræðuna, vegna þess að ég held að við eigum mjög flottar konur sem hafa gefið sig í þetta og eru orðnar, hafa rosalega mikla reynslu og hæfni sem rekstrarkonur (Guðný).

### 7.3 Smitáhrif kynjakvótans

Þegar kynjakvótinn í stjórnnum fyrirtækja var lögfestur voru ákveðnar vonir bundnar við það að áhrif hans myndu smitast niður í framkvæmdastjórnir en sú þróun hefur ekki átt sér stað. Guðný lýsir hvernig hún sá fyrir sér að smitáhrif myndu eiga sér stað:

Mér finnst að það eigi að hríslast fyrst í forstjórnann vegna þess að stjórnin hún ræður [velur forstjóra], og þetta er svona eitt af verkefnum stjórnarinnar að ráða forstjóra og síðan er það forstjórans að ráða teymi þaðan og niður í fyrirtækið [...] mér finnst svolítið brotalöm þarna á milli (Guðný).

Viðhorf æðstu stjórnenda til jafnari kynjahlutfalla virðist skipta miklu máli í tengslum við framgang kvenna í starfi. Nútímaleg gildi með aukinni áherslu á jafnrétti munu leysa af hólmi eldri íhaldsamari hugmyndir sem enn virðast standa konum fyrir þrifum sumstaðar: „Ég held þetta sé miklu frekar einhvern vegin að það sé allt of mikið af gömlum körlum sem eru forstjórar heldur en nokkuð annað“ (Smári). Anna tekur í sama streng og telur að viðhorf munu á endanum breytast þó það taki tíma. Þrýstingur mun aukast á forstjóra til að jafna hlut kynjanna innan fyrirtækja. Hún telur að jafnari kynjahlutföll í framkvæmdastjórn verða bæði sjálfsögð og æskileg í framtíðinni:

Hinsvegar held ég að það eigi eftir að gerast, við erum farin að tala um þetta dálítið opið eða mun meira opið en áður [...] á endanum verður þetta hallærislegt að það séu bara karlar og þannig að þetta verður fyrir viðkomandi forstjóra svolítið, að þetta verður metnaðarmál, bíddu hvernig get ég breytt þessu? (Anna).

Þrýstingur frá ytra umhverfi, eins og Anna nefnir, virðist nú þegar vera farin að hafa áhrif á viðhorf stjórnenda. Bankahrúnið leiddi til breyttra starfshátta í stjórnnum og fyrirtækjum almennt. Fjölbreytni meðal stjórnenda er álitin rekstrinum til hagsbóta. Kynjakvótinn veitir enn frekara aðhald og stuðlar að breytingum: „Hann [forstjórinn] er líklegri til að vera spurður, bíddu var engin kona sem kom til greina? Þetta kynjahlutfall í stjórnnum veitir alveg klárlega aðhald“ (Baldvin). Þannig hafa utanaðkomandi áhrif leitt til þess að stjórnendur eru meðvitaðri um kynjahlutföll innan fyrirtækja og finna fyrir

auknum þrýstingi að jafna þau og stuðla að aukinni fjölbreytni í stjórnendateyminu eins og Sveinn orðar það:

Þetta er samt gjörbreytt held ég svona hvernig æðstu stjórnendur og stjórnir eru að hugsa málin, þetta er mál sem maður hugsar um þegar við erum að ráða inn fólk að þá erum við að hugsa um að aldursdreifing sé með ákveðnum hætti, kynjahlutföllin. Þannig þetta er klárlega komið inn í svona þessa hugsun (Sveinn).

Þessi utanaðkomandi þrýstingur getur verið neikvæð upplifun. Hörður upplifir þrýsting frá ytra umhverfi á mjög neikvæðan máta. Hann upplifir sig tilneyddan til að taka til ónauðsynlegra ráðstafanna sem þjóna ekki hagsmunum fyrirtækisins:

Þannig að ég get ekki verið að skipta út framkvæmdastjórum bara til að skipta um mode, en ég er samt kominn í þennan gír út af pressu [...] og mér finnst það leiðinlegt að vera í þessari stöðu að þurfa jafnvel að segja einum af þeim upp til að koma fyrir konu. Ég hef enga ástæðu til þess, við erum búin að standa okkur vel á markaðinum og við erum alltaf að auka hagnaðinn (Hörður).

Allir viðmælendur telja að meiri tíma þurfi til að smitáhrif muni koma fram. Margir þættir þurfa að ganga upp og þetta geti verið flókið: „Þetta er ekki svona einfalt, það þarf að skoða allt í samhengi með eðli fyrirtækisins, söguna, þá stjórn og stjórnendur sem fyrir sitja, en það tekur tíma það tekur rosalega langan tíma“ (Linda). Lítil starfsmannavelta á meðal æðstu stjórnenda er meðal þess sem er talið útskýra hvers vegna smitáhrif hafa ekki komið fram. Kynjakvótinn hefur ekki verið í framkvæmd nógu lengi til þess að áhrifa hans sé farið að gæta í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja þar sem breytingar í efstu lögum þeirra gerast yfirleitt hægt. Baldvin lýsir því hvernig smitáhrif kynjakvótans yfir í framkvæmdastjórnir eigi eftir að taka mun lengri tíma að hans mati:



Týpískt fyrirtæki er kannski með fimm framkvæmdastjóra og þú ert kannski að skipta um að meðaltali einn á tja [...] kannski þriggja ára fresti, þannig að eftir sjö ár ertu kannski búin að skipta um tvo þannig það er ábyggilega miklu lengri tími sem þarf til (Baldvin).

Fleiri viðmælendur töluðu um að mjög lítil starfsmannavelta í framkvæmdastjórn væri meðal annars ástæðan fyrir því að jöfnun kynjahlutfalla tæki eins langan tíma og raun ber vitni. Sveinn talaði um að innan hans fyrirtæki hefðu ekki átt sér stað neinar mannabreytingar í framkvæmdastjórninni síðan að kynjakvótinn tók gildi en ef svo yrði þá væru kynjahlutföllin eitt af því sem yrði tekið til umhugsunar við ráðningu nýrra starfsmanna: „Ef það myndi losna um eitt af þessum störfum, þá myndi maður auðvitað reyna að laga þetta“ (Sveinn).

Margar ráðningar í stöðu æðstu stjórnenda eiga sér stað innan fyrirtækjanna. Starfsfólk öðlast ákveðna reynslu og fær tækifæri til að klifra upp metorðastigann. Friðrik talaði um að skortur á konum sem hann getur veitt stöðuhækkun sé vandamál sem hann hefur staðið frammi fyrir:

Það sem ég hef til dæmis gert hérna er að reyna markvisst að ráða inn í layer-inn fyrir neðan framkvæmdastjórnina [...] í mínum bransa er þetta mjög karllægur bransi og það hafa bara ekki verið kandítatar til þess að fara upp í framkvæmdastjórn, þannig að ég þarf að byrja fyrir neðan og það tekur ákveðin tíma (Friðrik).

Samskonar vandi á sér stað innan fyrirtækja þar sem konur eru í meirihluta: „Ég get bara talað fyrir okkur hérna, við erum alltaf að reyna að ráða stráka og þetta er allt öfugt hjá okkur“ (Linda). Íris segir að margt hafi áunnist á undanförunum árum innan fyrirtækisins en enn er langt í land í ákveðnum deildum þar sem menningin hefur verið og er enn mjög karllæg. Hluti vandans er að einhverju leyti hversu fámennur hópur kvenna er sem sækja fram á ákveðnum sviðum. Kynjaskiptur vinnumarkaður getur hægt á smitáhrifum kynjakvótans á sumum sviðum og innan ákveðinna atvinnugeira: „bara konur vilja ekki

fara þangað og þeir ná alltaf að sannfæra mig um enginn umsækjandi var [engin kona sótti um] og ég stundum gefst bara upp“ (Íris).

Ráðningar í stjórnendastörf eru meiri skorður settar en ráðningar í stjórn. Þegar velja á fólk í stjórn standa til boða ákveðnir möguleikar á hvaða fólk mun mynda hópinn. Þegar velja á einstakling í framkvæmdastjórstöðu er valinu sett fleiri takmarkanir. Markmið um að jafna kynjahlutföll viku fyrir mikilvægi þess að finna rétta manneskju í starfið: „Þá ertu að velja bara einstakling í þessa tilteknu stöðu og þá er alltaf erfiðara, kannski er bara hæfasti einstaklingurinn í þessa tilteknu stöðu akkurat kona“ (Baldvin). Á sama hátt lýsir Friðrik því hvernig það er ekki ákveðið að ganga framhjá ákveðnum umsækjendum frekar en öðrum, ákvarðanir eru teknar um hvert starf út frá þeim gögnum og upplýsingum sem liggja fyrir:

At the end of the day þá er þetta bara business, þetta snýst ekki um að vera eitthvað good corporate citizen með því að veita konum framgang á kostnað hins eða eitthvað slíkt. Þú tekur bara ákvarðanir út frá þeim forsendum sem liggja fyrir á hverjum tíma fyrir sig um hverja tilteknu stöðu (Friðrik).

### **7.3.1 Tákmyndir og takmörkuð áhrif**

Sumir viðmælendur sögðu mögulega ástæðu fyrir því að kynjakvótinn er ekki að hafa smitáhrif yfir í stöður æðstu stjórnenda vera að konur sem eru komnar í stjórn eru ennþá ekki farnar að beita sér fyrir því að litið sé meira til kvenna við stöðuveitingar:

Það er aldrei þannig séð nein svona umræða um þetta annað heldur en það sem myndi annars eiga sér stað [...] konur eru ekki að ýta á það að það séu konur annarsstaðar og kannski er það skýringin (Smári).

Íris upplifir vonbrigði í tengslum við það hversu lítil smitáhrif kynjakvótinn hefur haft. Hún telur skýringuna liggja meðal annars í því að þrátt fyrir að konur séu orðnar fleiri í stjórnnum fyrirtækja þá eru þær ekki farnar að beita sér nógu kröftuglega fyrir

breytingum. Það tekur tíma að aðlagast nýrri stöðu og öðlast öryggi. Stjórnir hafa hingað til verið leikvöllur karla og líklegt að margar konur vilji ekki að lítið sé á þær sem málsvara annara kvenna. Þær verða að fá tíma til að sanna sig og vinna sér inn virðingu annara stjórnarmeðlima:

Það tekur þær svolítið langan tíma að finna fjölinu sína og þær eru ekki, þær þora ekki alveg að beita sér strax, þannig það getur verið að þetta komi allt með tímanum [...] þegar ég var eina konan í framkvæmdastjórn þá var ég bara þar og ég lék alveg eftir leikreglum hópsins [...] ég vissi að mér yrði skutlað út um leið og hefði farið að beita mér eitthvað (Íris).

Konur eru að ryðja sér braut inni á nýjar slóðir, koma nýjar inni í hóp sem áður hefur að mestu tilheyrt körlum. Menningin sem hefur hingað til verið ríkjandi innan stjórna er mjög karllæg og konur eru að í mörgum tilfellum að hræra upp í henni. Við þessar aðstæður getur það að verða viðurkenndur meðlimur hópsins falið í sér ákveðin átök. Efasemdir og neikvæð viðhorf eru meðal þess sem þær gætu þurft að yfirstíga:

Það eru margar stjórnir fyrirtækja þar sem hafa bara verið karlmenn og það er svona ákveðin karlakúltur sem hefur skapast þar inni. Síðan er rekin svona fleygur í þennan kúltúr eða gerð tilraun til þess með því að það koma þarna inn ekki bara tveir nýjir stjórnarmenn, heldur bara tvær konur [...] þessar konur eru settar í það hlutverk að ryðja brautina og ég hef stundum velt því fyrir mér þú veist okkur, það er verið að setja okkur í svaka pakka og þetta er bara algjört langhlaup (Anna).

Eins og fram hefur komið höfðu kvenviðmælendur orð á því að fjöldi kvenna í stjórn skiptir máli: „það er ekki hægt að vera minna en tvær í svona aðstæðum [...] þetta er svo mikil bylting“ (Anna). Konur eiga auðveldar með að beita sér og hafa áhrif þegar kynjahlutföllin í stjórninni verða jafnari. Þetta á ekki aðeins við um stjórnir fyrirtækja en líka framkvæmdastjórnirnar: „Maður hefur séð það sjálfur í framkvæmdastjórnnum og

við höfum rætt þetta mjög mikið [...] hvað það breytir miklu að vera ekki eina konan“ (Guðný). Eins og Íris lýsir því þá verður andrúmsloftið allt annað þegar kynjahlutföll eru jafnari, málfrelsi eykst og skoðanaskipti verða betri. Þátttaka allra stjórnarmeðlima verður virkari:

Það er ekki fyrr en það fjölgar, að konur eru orðnar fleiri þá breytist allt andrúmsloft, þá verður bara allt öðruvísi. Það er talað um öðruvísi mál og þá fara bara allir að verða, ég lýsi því alltaf það var svo mikill léttir þegar þú fórst úr því að vera einhver annar en þú ert í það að bara allt í einu að geta verið þú sjálfur (Íris).

Smári er sammála því að fjölgun kvenna geti leitt til að konur fái aukið öryggi til að vera þær sjálfar: „Þá allavega vonast maður til að svona það að innvikla fleiri inn í stjórnendahóp geri það að verkum að þær verði ekki alveg eins og karlarnir, heldur einhvern vegin sjái að það eru aðrar leiðir [að vera þær sjálfar]“ (Smári).

Guðný telur mikilvægt að gera stjórnir fyrirtækja ábyrgar fyrir því að smitáhrif eigi sér stað með því að leggja áherslu á að horft sé til beggja kynja við ráðningu forstjóra. Hún telur að ef konur hefðu áhuga á því þá ættu þær að geta beitt sér af meiri krafti fyrir breytingum. Konur eru ekki í minnihluta í öllum stjórnnum en meira að segja í þeim fyrirtækjum þar sem konur eru í meirihluta eru ekki að eiga sér stað miklar breytingar. Forstjóraskipti sem hafa átt sér stað undanfarið hafa ekki orðið til þess að kona hefur verið fengin í forstjórastólinn:

Konur eru ekki í öllum tilvikum í minnihluta í þessum stjórnnum þannig að ef þær sérstaklega vildu beita sér fyrir því að ráða inn forstjóra [þá ættu þær að geta það], það hafa alveg verið forstjóraskipti í fyrirtækjum sem eru á leið á markað bara núna á liðnum misserum, en í engum tilvikum kona (Guðný).

Í einhverjum tilfellum geta takmörkuð áhrif kvenna í stjórnnum fyrirtækja stafað af því með hvaða hætti þær eru fengnar til stjórnarsetu og hvað væntingar eru gerðar til hlutverks þeirra. Hörður segist vita til þess að stundum hefur verið gripið til þess úrræðis að ráða inn konur í stjórn eingöngu til að standast ákvæði kynjakvóta löggjafarinnar, bæði hérlandis og í Noregi. Konurnar eru ánægðar með að fá laun fyrir stjórnarsetu en eru jafnvel búsettar í öðru landi og eru viðstaddar fundinn símleiðis eða með fjarfundarbúnaði. Þeim er ætlaða það eina hlutverk að uppfylla skilyrði kynjakvótans. Aðrir meðlimir stjórnarinnar gera ekki ráð fyrir því að þær beiti sér í málefnum stjórnarinnar. Viðvera þeirra á fundum er aðeins formsatriði og áhrif á ákvarðanir og störf stjórnarinnar mjög takmörkuð:

Ég veit um mörg dæmi í bransanum þar sem þeir eru með konur í stjórn, það getur verið kona í Bandaríkjunum sem hringir bara inn svo er ein sem býr á Spáni sem hringir bara inn. Þannig að það sem er búið að gera þarna, jú búið að koma tveimur konum inn en þær hafa ekkert að gera með félagið (Hörður).

#### **7.4 Fjölskylduábyrgð**

Allir viðmælendur voru þeirrar skoðunar að skipting fjölskylduábyrgðar á milli kynjanna er mun jafnari í dag en áður fyrr. Þátttaka karla í heimilisstörfum og barnauppeldi hefur aukist mikið undanfarna áratugi. Baldvin upplifir að miklar breytingar hafi átt sér stað á þeim árum sem hann var að eignast börn og hefja sinn starfsframa. Sú tíð þegar feður tóku mjög takmarkað þátt í umönnun ungbarna er liðin að hans mati:

Þegar ég var að byrja að vinna og eignast börn [...] þá voru menn fæddir kannski bara fimmtíu og eitthvað og þeir voru að státa sig af því að hafa aldrei skipt um á bleiju og við sem vorum fæddir sextíu og eitthvað, við bara skiptum á annari hvorri bleiju (Baldvin).

Verkaskipting inni á heimilum hefur þannig verið að breytast. Karlar geta ekki lengur ætlast til að fá þjónustu þegar þeir koma heim eftir langan vinnudag eins og áður fyrr: „Maður er ekkert að koma heim og fara úr skónum og segja svo „hvar er dagblaðið“ og eitthvað svoleiðis [...] mér finnst þetta vera að breytast til, ég segi ekki betra fyrir okkur, en þetta er að breytast“ (Hörður). Sveinn upplifir mikið kynslóðabil þegar hann ber núverandi ástand á heimilum sem hann þekkir til saman við hvernig verkaskipting var inni á heimili foreldra sinna þegar hann var að alast upp:

Ef ég tala fyrir mig og bara mína félagu, ég get ekki betur séð en að það eru allir sem taki bara jafnmikinn þátt, ég held að það sé alveg gjörbreyting bara frá einni kynslóð, ég meina við erum að tala um foreldra okkar þar sem hann [pabbinn] gerði ekki neitt á meðan þetta er orðið nánast bara 50-50 (Sveinn).

Karlviðmælendur voru líklegri til að segja að skipting heimilsábyrgar væri orðin alveg jöfn á milli kynjanna. Þeir sögðust flestir sinna heimilisstörfum og barnauppeldi til jafns við maka sína. Fólk hefur auk þess kost á því að kaupa sér heimilisaðstoð ef báðir aðilar eru útvinnandi. Þetta dregur úr álagi sem fylgir fjölskylduábyrgð og stuðlar að jafnvægi. Smára finnst ekki vera mikið álag á fjölskyldum í dag í tengslum við húsverk og uppheldi. Hann segir: „en maður er með þrifkonu og það kemur einhver og kíkir á börnin eitthvað, þannig í dag er þetta meira og minna bara þvottur og matur“ (Smári). Það er annar tónn í kvenkynsviðmælendum sem telja að hefðbundin heimilisstörf sem tengjast húsverkum og umönnun barna geti enn skapað álag. Þær telja að þrátt fyrir að karlar eru í auknum mæli að sækja inná heimilin og taka þátt í barnauppeldi, þá beri konur enn þungan af ábyrgðinni, skipuleggi og stýri heimilishaldinu: „Ég held að við séum ennþá með meirihlutann [af heimilisábyrgð] þetta er að jafnast, en maður horfir svona í kringum sig, ég held að það sé meira svona ennþá skipulagið [konur stýra ennþá heimilishaldinu]“ (Linda). Íris finnur að í kringum hana er heimilsábyrgð ungum konum enn mjög hugleikin og í sumum tilfellum íþyngjandi. Karlarnir eru að koma inni á heimilin í auknum mæli en konur eru enn að stýra og stjórna heimilishaldinu. Þetta hlutverk getur verið mjög

tímafrekt og valdið streitu en að hennar mati eru konur ekki endilega tilbúnar að fela hlutverkið einhverjum öðrum:

Karlar eru náttúruleg að taka boltann meira og meira [...] það hefur náttúrulega mikið breyst þar en ég held að konur séu ennþá þar að þær vilja stjórna því, þær vilja að þetta sé gert eftir sínu höfði (Íris).

Ein manneskja hefur, í flestum tilfellum, aðeins bolmagn til að sinna einni framkvæmastjórstöðu í einu. Konur geta ekki verið framkvæmdastjórar á heimilinu ásamt því að vera í ábyrgðarfullu og krefjandi stjórnunarstarf á vinnumarkaði. Eitthvað verður undan að láta og dreifing fjölskylduábyrgðar þarf einnig að fela í sér að framselja stjórnun og ákvörðunarvald yfir til annara fjölskyldumeðlima:

Þær þurfa að líka að læra að gefa eftir. Við viljum ráða nákvæmlega í hvaða fötum börnin okkar eru og hvernig maturinn er eldaður og allt sem er keypt inn á heimilið, stjórna þessu öllu [...] en við höfum engan tíma til að sinna því. Ef við ætlum að verkskipta þá verðum við aðeins að gefa eftir ákveðna hluti [...] þú getur ekki verið stjórnandi allsstaðar, nema þú ætlir að ganga fram af þér (Guðný).

Fjölskylduábyrgð þarf að dreifast með jöfnun hætti á milli sambúðarfólks til þess að það geti sinnt ábyrgðarfullu starfi á vinnumarkaði. Mikilvægi stuðnings og samvinnu maka í tengslum við barnauppleði og heimilishald hefur verið áhrifaríkur þáttur í velgengni allra kvenviðmælenda. Guðný segir að konur sem hafa klifrað metorðastigan eiga það helst sameiginlegt að hafa notið mikils stuðnings frá maka og öðrum fjölskyldumeðlimum þegar kemur að fjölskylduábyrgð og heimilishaldi: „Þær eiga rosalega góðan stuðninga heima, hvatning og stuðningur heima [...] þannig er það í mínu tilviki og hefur alltaf verið mjög mikill stuðningur“ (Guðný). Í umfjöllun kvennanna má greina að það er ekki sjálfgefið að fá svona mikinn stuðning frá maka. Anna segir að stuðningur maka hafi skipt sköpum og upplifun hennar er sú að það hafi verið einstök heppni hvernig verkaskipting á hennar heimili hefur alltaf verið jöfn og maðurinn hennar hefur tekið

mikið að sér: „Ég er nú svo lánsöm að ég að maðurinn minn höfum alltaf skipts á og það hefur frekar hallað á hann heldur en mig“ (Anna). Kolbrún og Linda eiga báðar ung börn. Makar þeirra beggja hafa tekið á sig mikið af heimilisábyrgðinni og í sumum tilfellum verið meira inni á heimlinu en þær. Að þeirra sögn hefur stuðningur maka gert þeim kleift að ná þeim árangri sem þær hafa náð í starfi. Báðir foreldrar geta ekki lagt áherslu á starfsframa samtímis og hjónin þurfa að ákveða hvað hentar þeirra aðstæðum: „Það er annað hvort ég eða maðurinn minn sem þurfum að lúffa - þú veist bara hægja á okkur- en það er bara ákvörðun á milli okkar“ (Linda).

#### **7.4.1 Barneignir og foreldraorlof**

Viðmælendur voru allir sammála því að barneignir og möguleg fæðingarorloftaka getur staðið konum fyrir þrifum á vinnumarkaði í dag. Fólk, bæði karlar og konur, eru oft að byggja upp sinn starfsframa á sama tíma og er að stofna fjölskyldu og koma sér upp heimili. Konur hafa hingað til verið líklegri til þess að gera hlé á sínum starfsframa vegna barnaeigna og það er líklegt til að tefja þeirra framgang á vinnumarkaði. Hörður lýsir því hvernig barneignir geri það að verkum að konur eru lengur að klifra metorðastigan en karlar. Hann telur það vera mjög erfitt fyrir konur að þurfa að hverfa af vinnumarkaði vegna barneigna á sama tíma og þær eru að byggja upp sinn starfsferil:

En þetta er eitthvað sem er hrikalegt þegar kona er að byggja sig upp og hún þarf að fara út [dregur sig í hlé á vinnumarkaði vegna barneigna], hún dregur aðeins úr þegar hún er komin á steypirinn og svo þarf hún að vera í langan tíma í burtu og þetta getur aldrei hjálpað (Hörður).

Mögulegar barneignir geta haft áhrif á starfsráðningu kvenna og hvort þeim er veitt stöðuhækkun eða ekki að mati viðmælenda. Það kemur fram að það er erfitt að vera komin með stjórnanda sem þarf síðan að hverfa frá starfi í einhvern tíma. Ýmislegt getur komið uppá þegar barneignir eru annarsvegar. Meðganga getur reynst konum erfið og lengd fæðingarorlofs er ófyrirsjáanleg:



Konur á barnsburðaraldri, það er reyndar einn vinkill sem að hérna sem ég hef alveg heyrt koma upp, [að] það sé erfitt að vera með einhvern vegin ráðinn framkvæmdastjóra sem síðan dettur út í níu eða tólf mánuði eða hvernig svo sem viðkomandi velur sér sitt orlof (Smári).

Viðmælendur telja að breytingar sem voru gerðar á greiðslum úr fæðingarorlofssjóði í kjölfar efnahagskreppunnar á Íslandi árið 2008 hafi dregið úr töku fæðingarorlofs á meðal karla. Karlar fóru í auknum mæli í fæðingarorlof áður en þak á greiðslur var lækkað og eru viðmælendur sammála um að það hafi mögulega dregið úr neikvæðum áhrifum sem barneignir geta haft á starfsframa kvenna á vinnumarkaði. Stjórnendur gátu þá ekki sagt til um hvort að konan eða karlinn færi í fæðingarorlof og í hversu langan tíma:

Fæðingarorlof karla ballanseraði þetta svolítið, þegar fæðingarorlofssjóður var að greiða sæmilega [...] en þegar þetta er komið niður í eitthvað 300.000 kr. eða hvað sem það er, þá er þetta farið að hafa áhrif aftur. Þá veit maður að karlarnir hafa ekki efni á því að fara í orlof. Konurnar þurfa þess (Friðrik).

Á sama hátt lýsir Kolbrún því hvernig jafnrétti kynjanna til töku fæðingarorlofs og þátttöku í barnaupveldi hafi verið í sjónmáli fyrir efnahagskreppuna. Á sama tíma jókst jafnrétti kynjanna á vinnumarkaði þar sem „barneignabreytan“ hafði ekki lengur áhrif á ráðningar og stöðuhækkanir:

Þegar ég byrjaði hér sem framkvæmdastjóri þá var alveg jafn algengt að karlar óskuðu eftir fæðingarorlofið eins og konur og mér fannst það rosalega jákvætt, ég hugsaði að ég sem framkvæmdastjóri get ekki sagt um mann eða konu á þessum aldri að það séu meiri líkur á að hún fari í fæðingarorlof heldur en hann [...] við vorum alveg að komast þangað. Og svo þegar þakið var sett á [fæðingarorlofsgreiðslurnar] þá

allt í einu hættu karlmenn að fara í fæðingarorlof og það er bara áþreifanlegt hérna (Kolbrún).

Hér að ofan vísar Kolbrún í tekjupak sem var sett á greiðslur úr fæðingarorlofssjóði í kjölfar efnahagskreppunnar, eins og kom fram hér að ofan. Fólk sníður sér stakk eftir vexti og flest heimili hafa ekki efni á því að lækka mikið í tekjum í einhvern tíma, eins og Sveinn orðar það: „Auðvitað stilla menn bara skuldbindingar sínar eftir tekjunum [...] þannig að á meðan að það er þetta þak, þá er þetta [taka fæðingarorlofs] bara ekkert í boði“ (Sveinn). Þessi aðgerð stjórnvalda hefur þannig ekki aðeins stöðvað heldur einnig grafið undan því sem hafði áunnist í jafnréttisbaráttunni að einhverju leyti að mati viðmælenda:

Þessar breytingar sem voru gerðar á fæðingarorlofsmálum eru risastórt skref afturábak í jafnréttismálum [...] að sjálfsgöðu sem stjórnandi hugsa ég um það að ef ég ræð inn manneskju sem er kannski orðin 28-30 ára, barnlaus í sambandi, ég veit að ég mun missa viðkomandi konu út í einhverja mánuði á næstu árum. Ég missi strákana ekki eins mikið, þetta er bara mjög praktísk hugsun (Linda).

Viðmælendur voru sammála um það að lenging fæðingarorlofs gæti verið slæm þróun fyrir jafnrétti kynjanna á vinnumarkaði: „Lenging fæðingarorlofs myndi ég giska á að væri neikvæður effect frekar en jákvæð og það ætti náttúrulega einhvern vegin að knýja foreldra til að taka þetta til jafns“ (Smári). Bent var á að betra væri að hækka tekjupakið. Þannig myndu aukast líkurnar á því að karlar tækju fæðingarorlof og þeir sem vilja taka lengra fæðingarorlof geta dreift greiðslunum á lengra tímabil:

Ég held að það sé miklu mikilvægara að hafa tekjupakið hærra frekar heldur en að vera með eitthvað ár [...] ef tekjupakið er hærra þá geta þeir sem vilja fara í lengri tíma bara deilt því á lengra tímabil, í staðin fyrir að hafa lengra tímabil og lægra þak sem verður til þess að karlarnir fara ekki (Kolbrún).

### 7.4.2 Sýnileg fjölskyldustefna og sveigjanleiki

Fjölskyldustefna í fyrirtækjum getur átt heilmikinn þátt í því að starfsmenn finni jafnvægi á milli vinnu og einkalífs. Kolbrún telur að aukin áhersla á fjölskyldustefnu í fyrirtækjum sé að einhverju leyti hægt að rekja til þess að konum hefur fjölgað í ábyrgðarstöðum innan fyrirtækja: „Þessar áherslur á fjölskyldustefnu, ég held að þetta séu meira konur sem eru að breyta þessu“ (Kolbrún). Íris segir að í kjölfar þess að hún tekur við forstjórstöðu hafi fyrirtækjameningin orðið mjög fjölskylduvæn og jafnréttissinnuð: „Við hérna erum búin að byggja upp ótrúlega mikið jafnréttis andrúmsloft og það gerist í gegnum mig. Ég vil ekki að fólk sé hérna öll kvöld og allar helgar og það er bara orðin svona kúltúr“ (Íris). Mikilvægt er að fjölskyldustefnan sé sýnileg og komi ofan frá. Stjórnendur eru áhrifaríkustu fyrirmyndirnar og fordæmi þeirra sýna að fjölskyldustefna eru orð til afhafna en ekki hilluskraut:

Það er líka alveg viðurkennt hérna, það kemur alveg top down. Það er bara, þið verðið að hugsa um fjölskyldunnar og af hverju ertu að senda tölvupóst á sunnudegi [...] þú gerir það ekki nema það sé algjörlega bráðnauðsynlegt. Þannig það er svona fjölskyldustefna hér og það sem ýtir líka undir það er forstjórinn karlmaður, hann er mjög mikið á þessari línu og finnst bara nauðsynlegt að fólk hugsi um fjölskylduna (Anna).

Sveigjanleiki er mjög mikilvægur þegar fólk er að sinna samtímis verkefnum fjölskyldunnar og starfsins. Aukinn sveigjanleiki getur dregið úr álagi og aukið líkurnar á að fólk finni jafnvægi á milli vinnu og einkalífs. Sveinn segist leitast við að hafa mikinn sveigjanleika til þess að stjórnendur og annað starfsfólk geti sinnt sínum einkamálum. Að hans mati er það lykilatriði og leiðir til aukinnar starfsánægju:

Við höfum reynt að hafa þetta svona hér að það sé bara fullkominn sveigjanleiki og ég hef lagt mikla áherslu á það að við séum ekki svona stimpilklukku vinnustaður, þannig að maður gerir auðvitað kröfu um það að fólk skili sinni vinnu og sínum verkefnum en mér er

nákvæmlega saman hvenær þau eru unnin [...] ég veit að þetta er eitthvað sem fólk kann að meta hér (Sveinn).

Vinnudagur fólks í stöðum æðstu stjórnenda er langur og oft koma óvæntir hlutir uppá sem þarf að sinna. Nútíma tækni hefur gert það að verkum að nú eru stjórnendur og starfsfólk ekki bundið við skrifstofuna í sama mæli og áður fyrr: „langur vinnudagur er svo sannarlega í þessu, hann stoppar ekkert, en það er öðruvísi vinnuumhverfi [...] ég er kannski ekkert lengi fram eftir [á skrifstofunni] en ég er í vinnunni allan sólarhringinn“ (Hörður). Tæknin er notuð til að finna jafnvægi á milli einkalífs og vinnu. Fólk getur slitið daginn í sundur og sinnt fjölskyldunni seinni partinn og tekið svo upp þráðinn eftir að börn eru sofnuð og þegar öðrum verkefnum á heimilinu lokið: „Þessi langi vinnudagur, það er ekkert mál að skipta honum upp. Allavega hef ég algjörlega gert það“ (Smári). Allir viðmælendurnir vinna að einhverju leyti á kvöldin, allt frá því að kíkja á tölvupóst í símanum eða sinna stærri verkefnum. Linda segir vinnudaginn langan en hún skiptir honum upp líkt og aðrir viðmælendur til að eiga góða stund með börnunum áður en þau fara að sofa: „Langir vinnudagar, já en svo getur þú líka bara tekið aftur upp þráðinn á kvöldin [...] þannig að maður á alltaf sinn quality time með krökkunum, yfir matartímann og áður en þau fara að sofa“ (Linda). Tækniframfarir hafa þannig aukið möguleika fólks til að sinna mörgum ábyrgðarfullum og krefjandi hlutverkum, en á sama tíma virðist hún opna á flæði á milli vinnu og einkalífs þannig að skilin þar á milli verða óljósari.

## 7.5 Tengslanet

Viðmælendur voru öll sammála um að tengslanet getur skipt sköpum ef að fólk vill njóta velgengni. Smári var eini viðmælendinn sem taldi það ekki hafa nein áhrif á sig. Hann gerir mjög lítið af því að rækta tengsl við annað fólk í sambandi við starfið og fullyrðir að enginn hafi notið góðs af því að þekkja hann í tengslum við ráðningar eða stöðuhækkunar: „Allavega fyrir mitt leyti þá fyrirfinnast þeir ekki mikið lakari tengslanets menn heldur en ég [...] og allavega í mínum ferli hefur það ekki haft neinn þátt“ (Smári). Allir aðrir viðmælendur telja að tengslanet skipti mjög miklu máli og ekki síður þessi óformlegu: „Þar nær fólk öðruvísi tengingu sem kannski situr meira eftir“ (Kolbrún). Tengslanet getur vel haft áhrif á starfsframa fólks eins og Baldvin bendir á: „Ég meina þú

ert bara karl og þú ert að fara að ráða einhvern og þú þekkir fleiri karla en konur þannig það er líklegra að þú hóir í einhvern karl“ (Baldvin). Kolbrún telur að tengslanet geti haft mikil áhrif þegar losnar um stjórnendastöður innan fyrirtækja einkum vegna þess að það er sjaldan auglýst eftir fólki í stöðurnar og ráðningar byggja oftár á stöðuhækkun innanhúss eða hausaveiðum:

Það er ekkert mikið auglýst eftir forstjórum eða æstu stjórnendum, það er verið að pikka þetta fólk út og þar kemur bara þetta tengslanet hvernig sem það er, hvort það varð akkurat til á golfvellinum eða varð til í menntaskóla getur alveg eins verið eða háskóla, bara mjög mikið um það held ég“ (Kolbrún).

Þegar fólk hefur öðlast persónulega tengingu við aðra þá er auðveldara að hringja í viðkomandi af hvaða tilefni sem er til að ræða margvísleg starfstengd málefni. Fólk hefur myndað ákveðið traust á milli sín og tengingin er orðin meiri og dýpri „allt skiptir máli, bara öll tengsl. Þú ferð í þrjá daga í veiði með einhverjum [...] næst þegar þú hittir hann, þetta er bara eins og að hitta gamlan vin. Allt svona hjálpar auðvitað (Sveinn).

Þrátt fyrir að flestir eru sammála um mikilvægi tengslanets þá virðast konur ekki standa sig eins vel og karlar í því að rækta tengslanetið sitt: „Við erum bara ekki nógu frakkar í þessu [...] maður þarf bara að gera þetta, sérstaklega frá byrjun áður en þú sannar þig“ (Linda). Linda lýsir hér hversu mikilvægt það er að byggja upp gott tengslanet í upphafi starfsframa ef hugurinn stefnir á toppinn, en konur eru ekki nógu góðar í því. Þannig sammældust allir kvenviðmælendur um að konur gengju almennt ekki hart fram í því að rækta og nýta sín tengslanet sér til framdráttar. Karlar ættu að einhverju leyti betra með að stækka tengslanetið sitt og nýta tækifærin sem þeim bjóðast í gegnum það:

Karlarnir eru held ég miklu duglegri, ég held að þeir séu miklu, miklu áræðnari í að nýta tengslanetið sitt og nýta völdin sín heldur en konur, bara þora. Ég held að það gæti alveg verið skýringin á einhverju, mér finnst þeir miklu öflugri í að halda upp á sitt net (Guðný)

### 7.5.1 Kynjaskipt tengslanet

Mikið af viðburðum sem hafa hingað til verið stundaðir í tengslum við vinnu stjórnenda hafa þótt karllægir. Þar má nefna golfferðir, veiðiferðir og fótboltaferðir. Enn virðist vera algengt að óformleg tengslamyndun sé mjög kynjaskipt: „Karlar hafa náttúrulega ræktað það [tengslanetið] og rækta enn og það er í raun alveg magnað hvað það er samt mikið af þessu karllægt [...] þegar maður fer í svona fyrirtækja golf eða veiði, þetta er nánast ennþá allt bara karla“ (Baldvin). Konur hafa í gegnum tíðina stundum átt erfitt með að fá inngöngu í karlahópa sem mynda tengslanet þeirra. Að sögn viðmælenda getur skortur á tengslaneti takmarkað aðgengi að tækifærum og framgangi á vinnumarkaði:

Það [takmarkað tengslanet] hefur klárlega staðið konum fyrir þrifum. Ég held að það hafi breyst mjög mikið á undanförunum árum, til dæmis FKA sem að myndar mjög sterkt tengslanet og svo Xetra sem er bara öflugur félagsskapur kvenna, þetta er bara power house fyrir konur [...] allskonar svona initiatives sem kemur til með að skila inni í framtíðina (Friðrik).

Hér fyrir ofan fjallar Friðrik um hvernig skortur á tengslaneti hefur staðið konum fyrir þrifum í gegnum tíðina. Viðleitni kvenna til að spyrna fótum við þessu ástandi birtist í því hvernig fjölmörg samtök hafa verið stofnuð undanfarin ár með það höfuðmarkmið að stuðla að og styrkja tengslanet kvenna í viðskiptalífinu. Þessi tengslamyndun er talin af hinu góða en rauður þráður í umræðu um tengslanet er að blandað tengslanet, af báðum kynjum, gagnast konum enn betur: „Konurnar á móti eru farnar að rækta sín net og það er mjög gott þó það sé ekki nóg þá er það allavega mjög gott [...] best væri náttúrulega að þetta væri blandað“ (Baldvin). Að mati Írisar er blandað tengslanet nauðsynlegt og gagnlegra. Konur hafa ekki lagt nógu mikla áherslu á að mynda tengsl við karla og viðhalda þeim: „Það er rosalega mikilvægur þáttur [blandað tengslanet], tengslanet sem konur eru búnar að vera að byggja upp í gegnum árin þær hafa verið seigar í því, en þær hafa ekki náð nógu vel að útvíkka það til karla“ (Íris). Að mati viðmælenda eru allar líkur á því að tengslanet haldi áfram að vera kynjaskipt að

einhverju leyti og þess vegna er mikilvægt að hafa sameiginlegan vettvang þar sem allir fá tækifæri til blandaðrar tengslamyndunar eins og Guðný fjallar um:

Það er gaman að hitta bara konur og ég veit að körlum finnst það líka gaman [að hitta bara karla] en svo þurfum við kannski bara [...] þannig hafa einhvern vettvang þar sem þú átt tækifæri til þess að hitta þessa aðila [af báðum kynjum] og fyrir mér er sá vettvangur í gegnum samtök atvinnulífsins, í gegnum viðskiptaráð, í gegnum rótarí [...] (Guðný).

Tveir viðmælendur, Linda og Hörður, voru ósammála því að tengslanet kvenna væri konum alltaf til góðs. Linda lýsir því að hún er ekki meðlimur í FKA vegna þess að henni finnst sá félagsskapur ekki konum til framdráttar. Konur eiga að sýna hvað í þeim býr og ekki kvarta yfir að þeim sé mismunað: „Ég myndi aldrei fara að taka þátt í FKA eða eitthvað svoleiðis vegna þess að ég vil ekki vera brönduð sem ein af þessum svona kvörtunarkerlingum, það er neikvætt“. Hörður tekur í sama streng og segir kvennahópa ekki alltaf gagnast konum. Í því samhengi bendir hann á hvernig FKA bjó til lista yfir konur sem voru tilbúnar að taka að sér stjórnarsetu. Að hans mati var listinn ófaglega unninn og hvorki konum né félaginu til framdráttar: „Það var gert svolítið grín af þessu og margar konur stigu ekki fram sem fannst þetta asnalegt. Þetta var svona eins og einhver vörulisti. Þetta gerist ekki meðal karla úti á markaðnum“ (Hörður).

### **7.5.2 Tengslanet og fjölskylduábyrgð**

Sumir viðmælendur voru þeirrar skoðunar að ákveðin tregða gæti verið til staðar í tengslamyndun og styrkingu tengslanets út af vandamálum sem geta skapast þegar kynjablöndun á sér stað. Ástæðan er sú að stundum eru mjög skekkt kynjahlutföll. Að mati sumra viðmælenda getur þetta skapað aðstæður sem sumum getur fundist erfitt að eiga við og andrúmsloftið í hópnum verður annað:

Það er klárlega tengslamyndun sem felst í svona dægradvöl og þar er þetta ennþá mjög skipt og kannski ennþá meiri tregða þar, til dæmis veiðiferðir það eru kannski átta karlar að fara í veiði og ein kona [...] það finnst mönnum bara mörgum erfitt (Baldvin).

Hörður telur að blöndun karla og kvenna í athöfnum sem tengjast tengslamyndun verði alltaf vandamál. Með því að blanda saman kynjunum er mögulega búið að skapa ákveðna spennu sem getur ógnað heimilifrið fólks. Þrátt fyrir að ekkert sem fer fram við tengslamyndunina orki tvímælis þá virðist möguleikinn á því gera það að verkum að við suma viðburði þykir óheppilegt að konur og karlar séu saman. Fólk vill komast hjá aðstæðum sem geta verið óþægilegar fyrir maka sína. Hörður telur að þetta verði alltaf vandamál og mögulega verður tengslamyndun enn meira kynjaskipt heldur en hún er í dag:

Þú getur aldrei sett þessa tvo hópa jafnfætis í þessu, það eru veiðiferðirnar og þær eru krítískar því það eru hjónabönd [...] segjum að það fari tvær konur í 15 manna holli, það er líka vesen heima [...] Þeir sem segja að þetta sé ekki vandamál það er ekki rétt. Þetta verður alltaf svolítið vandamál, konur komast kannski ekki inni í þennan heim (Hörður).

Það voru helst tveir viðmælendur sem töldu að erfitt gæti verið fyrir kynin að bandast saman við tengslamyndun. Ekki aðeins í lengri viðburður eins og veiðiferð heldur einnig að loknum vinnudegi. Erfitt getur reynst að fá samþykki sambýlisfólks fyrir því að umgangast vinnufélaga af gagnstæðu kyni að vinnudegi loknum. Sveinn var ekki sammála þessu og taldi ekkert því til fyrirstöðu að konur og karlar taki þátt í tengslamyndun saman: „Það er einhver að bjóða vegna einhverra viðskiptatengsla þannig að ef það er kona í þeirri stöðu sem að hefur með þennan málaflokk að gera þá er henni náttúrulega boðið, þannig það er í sjálfu sér ekkert vandamál“ (Sveinn). Í ljósi þess hversu miklu máli tengslanet skiptir, að mati flestra viðmælenda, er mikilvægt að fólk fái tækifæri til að stunda tengslamyndun án þess að það hafi neikvæð áhrif á



einkahagi þess. Samkvæmt flestum viðmælendum geta stjórnendur haft áhrif með því að hafa hugfast að skipuleggja viðburði sem geta falið í sér tengslamyndun á þann máta að þeir henti öllum:

Ein leiðin til að tækla þetta, á meðan það er ástand er að það er bara ein kona, er að bjóða maka velkomna. Það er kvöldverður og makar eru líka velkomnir. Í allri svona tengslamyndun, ef þetta er corporate tengslamyndun, hvort sem hún er formleg eða óformleg þá verðum við að samt alltaf að taka tillit til þessa að ýta ekki undir kringumstæður [sem eru óþægilegar fyrir fjölskyldulíf fólks] (Anna).

Tengslamyndun og styrking tengslanets krefst tíma. Tími er oft af skornum skammti þegar fólk er með fjölskylduábyrgð sem felur í sér umönnun ungra barna og heimilishald. Kolbrún er með ung börn og telur að ungar konur, frekar en karlar, hafi síður tíma til að sinna tengslanetinu: „líka ungar konur, ég veit ekki hvar ég ætti að fá tíma til þess að vera að spila golf [...] ég er með ung börn“ (Kolbrún). Þannig getur skapast áveðin áreksstur á milli fjölskylduábyrgðar og tengslamyndunar og sá aðili sem ber þungan af fjölskylduábyrgðinni hefur óhjákvæmilega minni tíma til að sinna tengslaneti og um leið getur það haft áhrif á starfsframa viðkomandi:

Ég hef unnið með konum sem hafa verið bara mættar klukkan átta, taka sér bara korter í mat og eru farnar klukkan kannski korter fyrir fjögur því þær þurfa að sækja og eitthvað. Þetta þýðir það að þær eru ekki í neinum matartímum eða kaffitímum og þær fara ekki í partyið eftir vinnuna og þetta hefur klárlega áhrif á þeirra starfsframa (Anna).

Staðalímyndir kynjanna

## 7.6 Staðalímyndir kynjanna

Staðalímyndir karla og kvenna hafa að geyma rótgrónar hugmyndir um hæfileika þeirra, getu og eðli. Í viðskiptum hafa konur oft þótt ákvörðunarfælnar, áhættufælnar, vandvirkar á meðan karlar hika ekki við að taka ákvörðun eða áhættu og eru ekki eins nákvæmir. Þessar ímyndir kynjanna virðast að einhverju leyti vera enn á lífi í dag. Viðmælendur telja að vandvirkni og áhættufælni kvenna geti ýtt undir óöryggi sem dregur úr framgöngu þeirra á vinnumarkaði: „Það er aðeins ennþá að þær treysta sér ekki alveg [...] kannski ekki eins í jobbið, því þeim finnst þær þurfa að kunna mikið“ (Íris). Karlar eru á öndverðum meiði og þykja áhættusæknari, ónákvæmari og veigra sér ekki við að taka ákvarðanir og henda sér í að framkvæma:

Að meðaltali [eru konur] svona ábyrgðarfullri, samviskusamari og sækjast ekki eftir næstu stöðu nema að vera vissar um að þær standi undir henni. Hinn týpíski karl bara sækir um næstu stöðu og sér til hvort hann fær hana og oftast reddast hlutirnir (Baldvin).

Þó virðist þetta eitthvað vera að breytast að mati viðmælenda og konur eru farnar að brjótast undan þessum staðalmyndum: „Mér finnst þetta hafa breyst mikið, ég tek mikið af viðtölum við konur og þær eru alveg orðnar brattar [...] mér finnst það vera að breytast hjá ungum konum“ (Íris). Kolbrún er sammála því að enn lifa staðalmyndir kynjanna góð lífi, en í raunveruleikanum eru kynin ekki andstæðir pólar, svart og hvítt, heldur á sér stað einhverskonar flæði þar sem fólk hefur alla eiginleika en í mismiklu mæli:

Ennþá er þetta svolítið kynjað, maður setur karlinn frekar þarna í áhættusækna hlauparann sem er alltaf bara að hugsa um að græða og konan er meira svona [varkárari], en ég held í raunveruleikanum er þetta ekki alveg svona, kannski ekki alveg svona svart og hvítt (Kolbrún).

### 7.6.1 Staðalímynd stjórnandans og strákastelpur

Þegar viðmælendur voru spurðir um hvað einkenndi konur sem hefðu náð á toppinn var undantekingalaust tekið fram að þær væru klárar, duglegar, sjálfsöruggar, drífandi og metnaðarfullar. Þessir eiginleikar eru á skjön við staðalímynd kvenna og fellur betur að staðalímynd karla enda var algengt að karlviðmælendur sögðu það sama og Smári sagði: „þær haga sér þínu eins og strákar“ (Smári). Sveinn sagði: „maður hefur alveg heyrt þetta [...] kona sem er góður stjórnandi hefur oft verið sögð vera bara eins og karl eða ein af strákunum“ (Sveinn). Þannig fellur staðalímynd stjórnandans betur að staðalímynd karla og konur sem hafa náð langt virðast hafa lagt rækt við þá eiginleika sem oftast eru tileinkaðir körlum:

Það sem ég sé svona í eðli þeirra er að ég finn aldrei fyrir því að þær eru konur [...]. Þessar konur sem hafa náð langt eru að mæta karlmanninum á allt öðrum forsendum, eru bara betur undirbúnar á fundum, koma með snjallar hugmyndir og aldrei detta í þetta kvennavæl yfir því að vera kona [...] þær eru svona ef við getum notað orðið tomboy (Hörður).

Þegar kvenviðmælendur fjölluðu um umgengni við karla í viðskiptum, tengslamyndun og tengslanet kom einnig fram að þær upplifðu sig sem strákastelpur: „Ég er svona, ég er sjálf svo mikil strákastelpa að mér finnst þetta ekkert mál, fótbolti, veiði, golf [...] þetta er þetta klassíska“ (Linda). Hér fjallar Linda um hvernig hún hefur aldrei verið í vandræðum með tengslamyndun við karla. Hún upplifir sig sem eina af þeim og á auðvelt með að taka þátt í öllum athöfnum sem samkvæmt hefðinni hafa þótt karllæg. Guðný er líka ein af stráknum: „Ég hef svo sem einhvern vegin bara, og var framan af alltaf einhvern vegin ein af strákunum“ (Guðný) og Íris hefur alltaf átt fleiri vini en vinkonur af því hún hafði meiri áhuga á því hvað strákarnir voru að gera: „Ég á eiginlega betri vini úr háskóla heldur en stelpur, þeir fóru í svona einhver störf sem mér fannst, eða ég vildi svona hanga aðeins í þeim“ (Íris).

Eins og fram hefur komið eru eiginleikar sem, samkvæmt staðalímynd kynjanna, prýða frekar karla þeir sömu og eru oft tileinkaðir stjórnendum. Baldvin telur að ójöfn

kynjahlutföll í framkvæmdastjórnnum tengist ekki bara kynferði fólks. Fólk sem býr yfir tilteknum persónueinkennum á frekar uppá pallborðið hjá stjórnendum og hluthöfum en aðrir sem hafa ekki sömu eiginleika. Þannig veljast ákveðnar manngerðir í efstu lög fyrirtækja og eru líklegri til að veita fólki sem býr yfir samskonar eiginleikum brautargengi umfram aðra:

Ég held að þetta sé ekki bara glerþak gagnvart konum, heldur er þetta glerþak gagnvart annarsskonar fjölbreytni [...] hópurinn sem kemur sér fyrir á efsta laginu, og heldur öðrum niðri eru ekki bara karlar, heldur ákveðnar manngerðir. Þeim sem er haldið niðri er ekki fyrir það að vera konur, heldur fyrir það kannski að vera ákveðnar manngerðir (Baldvin).

Anna telur að þessi ímynd stjórnandans, og hugmyndir fólks um hvaða eiginleika góður stjórnandi þarf að hafa, komi oft í veg fyrir það að konur fái tækifæri og njóti framgangs í starfi:

Það eru ákveðnar týpur sem eru forstjórar á mörgum stöðum. Þessi týpa hefur náttúrulega tilhneigingu til að velja týpur sem líkist sér þegar er verið að ráða framkvæmdastjórn, þannig að það er þessi mynd sem ég held að þurfi að tækla svolítið [...]. Kenning og viðhorf um hvernig forstjóri eigi að vera seitar niður í það hvernig aðrir stjórnendur eiga að vera og það eru ákveðin karakter einkenni [sem þykir æskilegt að einkenni stjórnendur] sem að manni finnst eins og strákar eru duglegri til að nýta sér (Anna).

Baldvin telur að þessi forstjóraímynd standi ekki aðeins konum fyrir þrifum heldur körlum líka sem hafa ekki þessa eiginleika þrátt fyrir að þeir séu mjög klárir: „Karlar sem eru mjög hæfir en ekki naglar, þeir náttúrulega komast heldur ekki í gegn“ (Baldvin). Þarna lýsir Baldvin hvernig margir klárir karlar eru ekki ráðnir í stöður æðstu stjórnenda af því að þeir falla ekki að forstjóraímyndinni. Hann telur þetta vera mikinn galla því

Þessar típur sem ekki eru „naglar“ þurfa einnig að vera í hópi stjórnenda. Ef æðstu stjórnendur einblína á ákveðna eiginleika í fari fólks við ráðningar í stjórnendateymið geta orðið til einsleitir hópar í efstu þrepum fyrirtækja samkvæmt viðmælendum. Konur sem öðlast brautargengi eru þær sem falla að forstjóraímyndinni. Þetta getur leitt til þess að til verður ákveðin stöðluð hugmynd um hvernig konur í stöðum æðstu stjórnenda eigi að vera, eins og Anna orðar það:

Þú getur verið með rosalega sterkan og flottan einstakling sem passar akkurat inni í það stjórnendateymi sem þú ert að sjá fyrir þér en sem þó hefur kannski ekki þetta „ég barði bara í borðið“, og það er það sem ég er að reyna að tala fyrir [...] þú vilt ekki að vera bara með eina típu af konum, þú ætlar ekki að búa til CEO konuna eins og CEO karlinn (Anna).

Friðrik er á þeirri skoðun að það sé galli að ytra umhverfi hvetji konur sem vilja ná árangri til að haga sér eins og karlar. Að hans mati er meira virði að fá ólík sjónarhorn og ólíkan reynsluheim:

Konur eiga ekki að þurfa að haga sér eins og karlar til þess að ná framgangi í viðskiptum. Þær eiga einmitt að haga sér eins og konur því það er það sem er value síðan þegar á hólminn er komið, ólík viðhorf. Við þurfum ekki [...] hvað eigum við að segja strákastelpur, við þurfum bara stelpur (Friðrik).

### **7.6.2 Staðalímyndir og hefðbundin hlutverk kynjanna**

Hugmyndir fólks um æskileg hlutverk kynjanna er samofin staðalmyndum þeirra. Umönnunarhlutverk hafa löngum verið tileinkuð konum á meðan karlar hafa þótt betur fallnir til að vernda fjölskylduna og færa björg í bú. Samfélagsleg formgerð og menning styður við og endurnýjar þessar hugmyndir eins og Smári bendir á: „Þannig að ég held að þetta [ójöfn skipting fjölskylduábyrgðar á milli kynjanna] sé miklu meira kúltúrmál

heldur en nokkuð annað“. Linda hefur sömu skoðun og telur samfélagsleg gildi gera það að verkum að konur taki oftast að sér verkefni sem tengjast fjölskylduábyrgð en karlar eru í meira mæli fyrirvinnur: „ég held að þetta sé ekki það að strákarnir séu vondir við okkur, þetta er bara samfélagið“ (Linda). Kvenviðmælendur voru sammála um að hefðbundin kynjahlutverk hamla framgöngu kvenna. Jafnrétti inni á heimilum er mikilvægt fyrir jafnrétti á vinnumarkaði. Að mati þeirra eru enn ríkjandi viðhorf í samfélaginu um ómissandi þátt kvenna, umfram karla, í barnauppeldi og heimilishaldi þrátt fyrir að karlar hafi marg sannað getu sína í þeim efnum:

Það er samt ákveðin viðhorf í samfélaginu, til dæmis eitt sem ég hef rekið mig á það er fæðingarorlof, ég tók mjög lítið fæðingarorlof, maðurinn minn tók megnið af fæðingarorlofinu og maður fær alveg svolítið þínu svona augnaráð [...]. Þú ert ekki alveg að standa þig sem kona eða sem mamma, sem mér finnst alveg fáránlegt því maðurinn minn er alveg fullkomlega hæfur til að vera heima með barnið (Kolbrún).

Konur virðast enn hafa sterkari stöðu en karlar inni á heimilum. Viðhorf, sem eiga rætur að rekja til staðalmynda, draga einnig úr valfrelsi karla að mati kvenviðmælenda. Þrautsegja staðalmynda og hefðbundinni kynhlutverka skapa þannig ákveðið óréttlæti gagnvart körlum sem vilja eyða meiri tíma með börnunum sínum og taka aukinn þátt í heimilsábyrgð eins og Linda segir:

Þeir hafa ekki þetta val og mér finnst líka dálítið mikið óréttlæti í því. Þetta er rosalega stór liður í því að finna þetta réttlæti, að strákarnir finni það að það sé bara samþykkt í samfélaginu að þeir séu líka heima [...] það er ekki þannig í dag (Linda).

Þannig virðist enn vera á brattann að sækja hjá körlum sem vilja auka hlut sinn í heimilsábyrgð og barnauppeldi. Hörður lýsir því hvernig er gert grín af körlum sem hafa

hug á því að brjótast undan hefðbundnum kynhlutverkum og sinna fjölskyldunni í meira mæli:

Það eru strákar hérna inni hjá mér sem eiga að fara í feðraorlof og við göntumst stundum með það að segja „bíddu ekki ert þú að fara í feðraorlof?“ og „nei ég ætlaði kannski að vera í hálfan mánuð, ekkert meira sko“ (Hörður).

Kolbrún, líkt og öðrum viðmælendum, finnst viðhorfin vera að breytast þó þau breytist hægt:

Mér finnst miklu óalgengara að ég heyri unga menn detta í svona karlrembutal heldur en kannski bara 20 árum eldri [...] ég vona allavega að það sé að breytast og að þeir verði alveg jafn harðir á því að vilja hafa fjölskylduvænan vinnustað, þeir eiga líka að bera ábyrgð á börnunum (Kolbrún).

Flestir viðmælendur telja kvenstjórnendur vera mikilvægar fyrirmyndir fyrir aðrar konur og á sama hátt þykja karlmenn ekki síður mikilvægar fyrirmyndir fyrir aðra karlmenn þegar kemur að fjölskylduábyrgð. Með því að sýna fordæmi geta stjórnendur á vinnustöðum stuðlað að niðurbroti staðalmynda sem hefur áhrif á hegðun og aðgerðir annara starfsmanna eins og Anna bendir á: „hérna er einn yfirmaður sem er alveg bara „nei börnin mín eru veik og ég þarf að fara“ [...] mér finnst þetta frábærar fyrirmyndir (Anna). Sveinn hefur einnig velt því fyrir sér hvernig hægt er að brjóta upp þessar rótgrónu hugmyndir og stuðla að auknu jafnrétti á vinnustaðnum: „eitt sem við getum gert er að vera til dæmis ekki að kvarta yfir því að karlmaður sem er stjórnandi sé heima fyrir hádegi hjá veiku barni“ (Sveinn).

Flestir viðmælendur virðast vera sammála um það að til þess að ná árangri þá þarf að leiða saman sjónarmið beggja kynja. Konur og karlar þurfa að stilla saman strengi sína og hjálpast að við að finna farsælar leiðir sem stuðla að auknu jafnrétti. Kvenviðmælendur nefndu að mikilvægt væri að fá karla inni í jafnréttisumræðuna: „stundum er maður í fullum sal og við erum að tala um jafnréttismál og erum allar

sammála, en fundurinn skilar engu því það eru engir nýjir áheyrendur. Þeir sem þurfa að heyra þetta eru ekki þarna“ (Íris). Það getur verið erfitt að breyta íhaldsömum viðhorfum og viðurkenndum hugmyndum. Sveinn var einn margra karla sem hefur tekið þátt jafnréttisráðstefnu. Hann lýsir því hvernig hann mætti ákveðnum mótbyr þegar hann ákvað að taka þátt og að hans mati eru þessi hefðbundnu viðhorf mjög neikvæð fyrir samfélagið í heild:

Það kom mér á óvart hvað það voru margir karlmenn sem mættu [...] manni var bara strítt meira að segja að ætla á þetta. Við þurfum að losna við þetta ég meina afhverju á ég ekki að vera þarna? Af því að ég er karlmaður? Þú veist, þetta er bara mál sem að varðar okkur öll [...]. Við eigum auðvitað dætur. Ég á stelpu, allt í einu varð hún rosalega upptekin af því, spurði hvort að ég væri stjóri í vinnunni hjá mér og svo var hún að spyrja mömmu sína hver væri stjóri í hennar vinnu og hún sagði henni það og þá sagði hún: ”Ha! Eru bara strákar stjórar?” (Sveinn).

Guðný telur afar mikilvægt fyrir jafnréttisbaráttu á vinnumarkaði að nálgast hana út frá heildinni „ekki tala um þetta sem kvennamál heldur þjóðfélagsmál: „ná eyrum karlanna og reyna að sýna þeim hvaða value er í þessu í rauninni fyrir þá“ (Guðný). Saman þurfa karlar og konur að brjótast undan íhaldsömum staðalmyndum og hugsunarhætti til þess að kynjajafnrétti verði að veruleika, eins og Baldvin bendir á „jafnréttisbaráttan er ekki á milli karla og kvenna hún er á milli gamals hugsunarháttar og nýs hugsunarháttar“ (Baldvin).



## 8 Umræður

Efnahagskreppan sem hófst á Vesturlöndum haustið 2008 hafði sérstaklega miklar og neikvæðar afleiðingar á Íslandi. Hún varð meðal annars til þess að stjórnarhættir og eftirlit var sett undir smásjónna. Á Íslandi, eins og í öðrum löndum, varð krafa um aukið gagnsæi og fjölbreytni hávær. Þannig má á vissan hátt segja að bankahrunið hafi skapað hagsætt umhverfi fyrir setningu laga um kynjakvóta, þar sem það fól í sér miklar breytingar og aukna fjölbreytni. Rannsóknir sem farið var yfir í upphafi ritgerðarinnar benda flestar til þess að aukin fjölbreytni hefur jákvæð áhrif á starfsemi stjórna og marga aðra þætti sem snerta rekstur fyrirtækja. Viðmælendur í þessari rannsókn voru einnig flestir einhuga um jákvæð áhrif aukins kynjajöfnuðar í stjórnnum, þar sem meðal annars öll umræða verður opnari og árangursríkari. Aðeins tveir viðmælendur voru þeirrar skoðunar að áhrif kynjakvótans á störf stjórna væru neikvæð. Þeirra afstaða er sú að hluthafar eru sviptir rétti sínum til að ákveða hverjir eru í stjórn og að afleiðingar þess séu neikvæðar. Þetta viðhorf er í samræmi við það sem hefur komið fram í öðrum rannsóknnum og þau rök sem andstæðingar kynjakvóta hafa beitt gegn setningu slíkra laga, bæði héraðs og erlendis (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). Hörður starfar í mjög karllægu starfsumhverfi á meðan starfsumhverfið sem Linda starfar innan er mjög kvenlægt. Áhugavert væri að skoða betur hvort að upplifun fólks á kynjakvótanum sé mismunandi eftir því hversu karllægur eða kvenlægur starfsvettvangurinn er sem fyrirtækið starfar innan. Þá mætti líka velja upp þeirri spurningu hvort að kynjakvóti geti verið gott verkfæri til þess brjóta niður lárrétta kynjaskiptingu vinnumarkaðarins en ekki aðeins lóðrétta. Konur og karlar kæmust í meira mæli inná atvinnusvið sem í dag eru mjög kven- eða karllæg. Þannig yrðu til fyrirmyndir fyrir annað fólk og hugmyndir um hvað séu æskilegar starfsgreinar fyrir konur og karla ættu undir högg að sækja. Eins og hefur komið fram telja fræðimenn að fyrirmyndir gegni mikilvægu hlutverki í því að brjóta niður lóðrétta kynjaskiptingu vinnumarkaðarins (Tate og Yang, 2013; Pande og Ford, 2011; Dalton og Dalton, 2010; Fitzsimmons, 2012)

Eins og fram kom í upphafi ritgerðarinnar hefur hið opinbera gert ýmislegt til að stuðla að auknum jöfnuði kynjanna. Viðleitni hins opinbera hefur hins vegar ekki dugað til og aðgerðir í þágu jafnréttis hafa ekki náð að ryðja úr vegi þeim hindrunum sem standa kynjajafnrétti á vinnumarkaði fyrir þrífum. Niðurstöður íslenskra rannsókna sýna að konur upplifa hindranir umfram karla í starfsframa sínum (Snaebjornsson og Edvardsson, 2013; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir, 2012). Íslenskar rannsóknir benda einnig til að almenningur og stjórnendur telja aukið kynjajafnrétti í stjórnnum fyrirtækja og í stöðum æðstu stjórnenda vera til góðs (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2011; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Þorgerður Einarsdóttir og Jón Snorri Snorrason, 2014). Þrátt fyrir það hafa hlutföll kvenna í þessum stöðum breyst lítið undanfarin ár eins og tölur frá Hagstofunni sýna (Hagstofa Íslands, e.d.a;e.d.b). Konur hefur fjölgaði í stjórnnum fyrirtækja sem falla undir kynjakvótann en ekki í öðrum stjórnnum. Þannig virðast áhrif kynjakvótans ekki teygja anga sína yfir í fyrirtæki sem eru undanskilin lögnum.

Í fræðilegum hluta ritgerðarinnar voru reifaðar rannsóknir sem sýna að fólk telur margvíslegar ástæður liggja að baki þess að konur í stjórnunarstöðum eru jafnfáar og raun ber vitni, meðal annars það að konur stígi síður fram þegar stjórnunarstarf er laust. Flestir viðmælendur álitu sem svo að konur hefðu oft verið varkárari en karlar, en að það sé að breytast. Konur séu orðnar brattari og áræðnari í að sækja um stjórnunarstöður. Hins vegar er mikil lárétt kynjaskipting á vinnumarkaði og það eru ákveðnir geirar sem konur virðast ekki sækjast eftir að starfa innan. Því er eins farið með karla, en ákveðnir starfsgeirar virðist ekki vera eftirsóknarverðir af hálfu þeirra.

Viðhorf til jafnari kynjahlutfalla í stjórnnum og stjórnunarstöðum er almennt jákvætt á meðal almennings og stjórnenda (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2011; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Þorgerður Einarsdóttir og Jón Snorri Snorrason, 2014). Viðmælendur í þessari rannsókn telja að kynjakvótinn veiti aðhald og eru stjórnendur í auknum mæli farnir að huga að kynjahlutföllum við ráðningar og stöðuveitingar. Þrátt fyrir það hafa smitáhrif ekki komið fram eins og vonir stóðu til. Flestir karlkyns viðmælendur töldu að það tæki lengri tíma fyrir smitáhrif að koma fram en flestar konurnar töldu að líklega væri einhver dúpstæðari hindrun til staðar. Þessar konur bentu á að það hefðu átt sér stað forstjóraskipti í fyrirtækjum sem eru með margar konur í stjórn, en í flestum

tilfellum hefði karlmaður fengið stöðuna. Þannig virðast vera ákveðnar vísbendingar um að lagnirnar leki (*e. leaking pipeline*) því konur eru ekki að skila sér í stöður æðstu stjórnenda. Eins og kom fram í umfjöllun um lagnakenninguna bendir ýmislegt til að illa gangi að gera við þennan leka og fátt bendir til að hann muni lagast að sjálfum sér (Price Waterhouse og Coopers, 2008).

Erlendar rannsóknir benda til þess að við ákveðnar aðstæður geti konur orðið aðeins táknmyndir í stjórnnum fyrirtækja. Völd táknmynda eru mjög takmörkuð og þær hafa lítil áhrif á verkefni sem stjórnin færst við (Kanter 1977; Fitzsimmons, 2012). Viðmælandi hafði orð á því að þetta gæti verið raunin á Íslandi. Konur í stjórnnum fyrirtækja væru enn að finna fótfestu og ekki farnar að beita sér af þeim krafti sem þær geta og munu koma til með að gera. Fleiri kvenviðmælendur bentu einnig á að það væri afar erfitt að vera eina konan í þessum aðstæðum og til þess að hafa áhrif þyrftu þær að vera fleiri. Þessi umfjöllun rímar vel við kenningar og rannsóknir sem fjallað var um í fræðilegum hluta ritgerðarinnar. Kenningar um kítískan fjölda halda því fram að konur verði að vera fleiri en ein, annars er hætt við að þær verði aðeins táknmyndir (Kanter, 1977). Aðstæður batna þegar þeim fjölgar í tvær en áhrifaríkasti fjöldi virðist vera þrjár konur í stórum og meðalstórum stjórnnum (Kramer, Konrad og Erkut, 2006). Samkvæmt einum viðmælanda er það ekki óþekkt að konum sé boðin stjórnarseta í þeim eina tilgangi að standast ákvæði kynjakvotalaganna. Þessar konur hafa engin sérstök áhrif á verkefni stjórnarinnar og viðvera þeirra á stjórnarfundum er aðeins formsatriði sem sprottið er af lögfræðilegri nauðsyn. Með þessu er grafið undan höfuðmarkmiðum laganna sem eru aukin fjölbreytni og jafnrétti. Úrræði sem þessi stuðla að samþjöppun valds á hendur enn færri en fyrir var, en þessi viðbrögð við kynjakvóta hafa einnig átt sér stað erlendis eins og hefur komið fram (Bøhren og Staubo, 2014).

Eins og fram hefur komið í erlendum rannsóknum getur notkun tengslanets haft jákvæð áhrif á framgöngu í starfi (Forret og Dougherty, 2004, Szydlo, 2015). Viðmælendur voru einhuga um að tengslanet og þátttaka í tengslamyndun skipti mjög miklu máli fyrir starfsframa fólks. Þeir voru einnig sammála um að karlar væru duglegri í tengslamyndun og við að nýta sér tengslanetin sér til framdráttar. Þannig virðist karlar standa konum frammar með aðgengi að áhrifafólki innan og utan fyrirtækja. Konur eru að verða æ duglegri við tengslamyndun sem er jákvætt en betur má ef duga skal. Í

fræðilegri umfjöllun um tengslanet kom fram að vandamálið við tengslamyndun er að hún er enn mjög kynjaskipt. Auk þess þykir tengslanet karla oftast geta leitt til meiri og betri tækifæra en tengslanet kvenna (McDonald, 2011; Huse og Solber, 2006). Viðmælendur í rannsókninni höfðu einnig orð á þessu. Samkvæmt þeim er tengslamyndun í íslensku atvinnulífi enn mjög kynjaskipt og að mikilvægt væri að finna leiðir til að blanda kynjunum meira saman í tengslamyndun. Tengslanet kvenna eru góð, en ekki nóg ein og sér. Áhrifaríkast er að útvíkka tengslanetið sitt til bæði karla og kvenna. Jafnframt kom fram hjá kvenviðmælendum að fjölskylduábyrgð getur stangast á við tengslamyndun. Tengslamyndun krefst þess að fólk mæti á viðburði og eyði tíma í að kynnast öðrum, tíma sem getur verið af skornum skammti ef fólk þarf að sinna fjölskyldu að loknum vinnudegi. Auk þess voru tveir karlviðmælendur á þeirri skoðun að hjónalífi fólks gæti stafað ógn af blandaðri tengslamyndun. Flestir viðmælendur voru þeirrar skoðunar að það þyrfti að finna leiðir til að allir gætu tekið þátt í tengslamyndun án þess að það kæmi fólki í óþægilegar aðstæður.

Rannsóknir, bæði íslenskar og erlendar, hafa sýnt að ójöfn skipting fjölskylduábyrgðar getur staðið starfsframa kvenna fyrir þrifum og að fjölskylduábyrgð hvílir frekar á herðum kvenna en karla (Sabattini og Crosby, 2009; Cross 2009). Í rannsókn sem var gerð á Íslandi töldu konur, í meira mæli en karlar, að jafnvægi á milli fjölskylduábyrgðar og vinnu sé mikilvægur þáttur í að ná fram jafnrétti á vinnumarkaði (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015). Umfjöllun viðmælenda er í samræmi við þessar niðurstöður. Allir kvenviðmælendurnir telja að konur beri enn þungan af heimilishaldinu þó að karlar séu vissulega að sækja meira inni á heimilin. Konur virðast til dæmis enn vera meira með allt skipulagið á sínum höndum. Allir kvenviðmælendur í rannsókninni áttu það sammerkt að hafa mjög mikinn stuðning heima fyrir og þær töldu að það væri klár samnefari með flestum konum sem hefðu komist alla leið á vinnumarkaði. Ennþá virðist konum ekki finnast jafn sjálfsagt að njóta stuðnings maka og körlum. Hlutverk kvenna sem heimavinnandi húsmæður á rætur að rekja til staðalmynda kynjanna. Kvenviðmælendur voru allir sammála um að hlutur kynjanna inni á heimilum þyrfti að vera jafnari ef konur ættu að hafa tækifæri til að leggja áherslu á starfsframa til jafns við karla. Karlviðmælendur voru allir sammála um að karlar tækju meira þátt í barnauppleidi og heimilshaldi nú til dags heldur en áður fyrr og flestir upplifa það sem jákvæða breytingu.

Samkvæmt íslenskum rannsóknum þykir jöfn taka fæðingarorlofs á milli kynjanna vera mikilvæg fyrir aukið kynjajafnrétti á vinnumarkaði (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir, 2015). Viðmælendurnir í rannsókninni voru sammála um að jöfn taka fæðingarorlofs skipti miklu máli. Fyrir bankahrúnið stefndi allt í rétta átt hvað þetta varðar og gátu vinnuveitendur ekki lengur sagt til um hvort konan eða karlinn tæki sér lengra fæðingarorlof sem hafði þau áhrif að jafna stöðu kynjanna á vinnumarkaði. Lágt þak á fæðingarorlofsgreiðslur, í kjölfar hrunsins, er talið vera mikið bakslag fyrir jafnréttisbaráttuna og fyrir liggur að dregið hefur úr orlofstöku karla (Guðný Björk Eydal og Ingólfur V. Gíslason, 2014). Eins og bent var á í fræðilegum hluta ritgerðarinnar getur aukin fjarvera frá vinnu, meðal annars vegna barneigna og barnauppeldis, leitt til skemmri starfsreynslu sem er einn mest notaði mælikvarðinn við veitingu stöðuhækkana (Pane og Ford, 2011; Andersen og Bloksgaard, 2008). Þannig geta þessar breytingar á fæðingarorlofstöku feðra leitt til þess að staða kvenna í tengslum við ráðningar og stöðuhækkanir verður mun síðri en karla. Ákveðnar vísbindingar benda til þess að barneignir séu aftur farnar að hafa áhrif á ráðningar og stöðuhækkanir kvenna. Eins og tveir viðmælendur bentu á þá er „barneignabreytan“ einfaldlega hagkvæm hugsun þegar kemur að því að ráða inn nýtt fólk. Hækkun greiðslna úr fæðingarorlofssjóði er líklegt til að stuðla að jafnrétti á vinnumarkaði frekar en lenging fæðingarorlofsins. Áhugavert væri að skoða nánar hvaða áhrif lenging fæðingarorlofsins hefði á kynjajafnrétti á vinnumarkaði.

Flestir viðmælendur nefndu mikilvægi þess að hafa virka fjölskyldustefnu sem komi ofan frá og hrislist niður fyrirtækið. Í þeim efnum þykja æðstu stjórnendur vera mikilvægar fyrirmyndir annara starfsmanna. En eins og fram hefur komið benda niðurstöður rannsókna til þess að fjölskylduvæn starfsmannastefna og sveigjanlegur vinnutími sé lykilatriði til að stuðla að jafnrétti kynjanna (Crosby, 2009). Flestir viðmælenda sögðust leggja áherslu á fjölskylduvænt andrúmsloft, meðal annars með sveigjanlegum vinnutíma og möguleika á fjarvinnu.

Barnauppeldi og fjölskylduábyrgð flokkast með hefðbundnum kynjahlutverkum og er nátengt staðalmyndum kynjanna. Í viðtölum kom fram að staðalmyndir virðast lifa góðu lífi og nokkrir viðmælendur höfðu upplifað mótbyr þegar hegðun þeirra var á skjön

við þær. Karlviðmælandi sagði að enn væri gert grín af körlum sem ætla í fæðingarorlof og annar karlviðmælandi sagði karla geta upplifað aðfinnslur þegar þeir vilja vera virkir í jafnréttismálefnum eða taka að sér aukna fjölskylduábyrgð. Kvenviðmælandi taldi sig líka hafa upplifað gagnrýni þegar hún tók stutt fæðingarorlof og faðirinn tók lengra. Á þessu virðast staðalmyndir standa bæði framgöngu kvenna á vinnumarkaði og sókn karla inni á heimilin fyrir þrifum, en eins og flestir viðmælendur bentu á þá er þetta barátta eldri og afturhaldsamra samfélagslegra viðhorfa við ný, framsækin og nútímalegri viðhorf.

Staðalímyndir samfélagsins hafa margvísleg áhrif og þar er atvinnulífið ekki undanskilið. Þannig ramma staðalmyndir ekki aðeins inn hver eru æskileg hlutverk karla og kvenna heldur skilgreina þær einnig hvað sé hentugur og trúverðugur stjórnandi. Rannsóknir sýni að hæfni og eiginleikar einstaklings ráði mestu um það hvort viðkomandi verður góður stjórnandi eða ekki. Þrátt fyrir það virðist ímynd stjórnandans lifa (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2008). Rannsóknir hafa sýnt að þegar fólk er beðið um að sjá fyrir sér stjórnanda er algengara að fólk sjái fyrir sér karl frekar en konu. Ímynd stjórnandans er ekki aðeins karl heldur hefur hann ákveðna eiginleika sem falla betur að staðalmynd karla en kvenna (Wood, 2009; Højgaard, 2002; Heilman, 2001). Þannig er auðvelt að sjá fyrir sér hvernig ímynd stjórnandans getur hamlað brautargengi kvenna. Í niðurstöðukaflanum er fjallað um hvernig ákveðin manngerð á auðveldara með að fá framgang í starfi. Fólk sem nyti ekki framgangs væri ekki endilega haldið niðri vegna kynferðis síns heldur vegna þess hvaða persónueiginleika það hefði að geyma. Stjórnendur eru auk þess líklegri til að ráða einstaklinga til starfa sem eru líkir þeim sjálfum. Það viðheldur einsleitni og vinnur gegn breytingum. Þessi umfjöllun kemur heim og saman við það sem aðrar rannsóknir hafa leitt í ljós. Þeir sem koma að vali starfsmanna og veitingu stöðuhækkana eru líklegir til að líta frekar til einstaklinga sem eru áþekkir þeim sjálfum (Westphal og Zajac, 1995).

Íslensk rannsókn á kvenleiðtogum sýndi að konur sem tóku þátt í rannsókninni voru allar „strákastelpur“ á yngri árum og voru líklegri til að hafa lagað sig að karllægri menningu á vinnumarkaði til að ná langt í starfi (Árelía Eydís Guðmundsdóttir, 2008; D'Souza, 2007). Viðmælendur í þessari rannsókn lýstu einmitt konum, sem hafa náð á toppinn, á samskonar máta. Þeim var lýst sem klárum, duglegum og metnaðarfullum

strákastelpum. Karlviðmælendur höfðu orð á því að þær pössuðu inni hópinn og urðu einar af strákunum. Í því samhengi er áhugavert hvernig kvenviðmælendur, allar mjög háttsettar, lýsa sjálfum sér sem „strákastelpum“. Þeim finnst ekkert tiltöku mál að umgangast karla og tengslanet þeirra teygir sig jafnframt yfir til þeirra. Þannig eru vísbendingar um að „strákastelpur“ hafi átt auðveldar með að skara fram úr meðal annars vegna þess að þær ögra ekki menningunni sem fyrir er og falla betur að ímynd stjórnandans. Þá er óvíst hvort fjölgun „strákastelpna“ muni leiða til breytinga sem eru nauðsynlegar til að aðrar konur (og aðrar manngerðir) eigi möguleika á framgöngu í starfi. Ef menning og ríkjandi viðhorf innan atvinnulífsins taka engum breytingum er líklegt að strákastelpur haldi áfram að njóta fleiri tækifæra, en konur sem hafa ekki þessa eiginleika halda áfram að rekast uppundir glerþak.

Í öðrum rannsóknum hefur komið fram að konur sem hafa náð stöðu æðsta stjórnanda hafa oft þurft að aðlaga sig að karllægri menningu sem fyrir var. Það gera þær til að öðlast viðurkenningu hópsins. Þannig getur verið að konur muni beita sér í auknum mæli fyrir fjölgun kvenna þegar þær hafa fundið sinn stað og jafnvel orðnar fleiri eins og kenningin um krítískan fjölda gerir ráð fyrir (Kramer, Konrad og Erkut, 2006; Kanter, 1977). Kannski eru „strákastelpur“ að aðlaga sig tímabundið að menningu hópsins og koma til með að beita sér af meiri krafti fyrir brautargengi annara kvenna í framtíðinni. Sú skýring kom að minnsta kosti fram hjá einum viðmælenda.

Fyrri rannsóknarspurningin var: Hvernig hefur kynjakvóti í stjórnnum fyrirtækja haft áhrif á störf stjórnna hingað til? Miklar breytingar í ytra umhverfi fyrirtækja á svipuðum tíma og kynjakvótinn var lögfestur gerir það að verkum að viðmælendur áttu erfitt með að svara þessari spurningu með afgerandi hætti. Eins og fram hefur komið voru flestir ánægðir með áhrif jafnari kynjahlutfalla á störf stjórnar, en áttu erfitt með að segja hvaða breytingar ættu rætur að rekja til kynjakvótans og hvaða breytingar tilheyra öðrum breytingum í kjölfar efnahagskreppunnar og bankahrunsins.

Seinni rannsóknarspurningin var: Hvað, ef eitthvað, stendur í vegi fyrir því að smitáhrif kynjakvótans komi fram eins og vonir stóðu til? Svárið við spurningunni er ekki einfalt og margir þættir sem koma þar við sögu. Þrátt fyrir það þá benda ummæli viðmælenda í þessari rannsókn til þess að formgerð samfélagsins, staðalmyndir kynjanna og ímynd stjórnandans hafi mikið vægi. Hefðbundin kynjahlutverk sem

tengjast fjölskylduábyrgð og ímynd stjórnandans virðast draga úr brautargengi kvenna. Barneignir tefja framgang þeirra á vinnumarkaði umfram karla og þak á greiðslur úr fæðingarorlofssjóði hafa dýpkað þennan mun. Jafnrétti á vinnumarkaði virðist vera háð því að jafnrétti inni á heimilum nái fram að ganga. Sókn kvenna á vinnumarkaði hefur átt sér stað í mun lengri tíma en sókn karla inn á heimilin. Það eimir enn af viðhorfum í samfélaginu sem líta konur hornauga sem setja móðurhlutverkið ekki í algjöran forgang og á sama hátt karla sem vilja taka virkan þátt í fjölskyldulífi og jafnréttismálum. Ef það er raunin er ljóst að vinna þarf í að brjóta niður staðalmyndir kynjanna og viðhorf til æskilegra hlutverka kynjanna ef kynjajafnrétti á að verða að raunveruleika. Réttur feðra inni á heimilum og til barna sinna þarf auk þess að verða til jafns á við rétt mæðra. Stjórnendur þurfa að vera meðvitaðir um að veita konum brautargengi til jafns við karla og styðja við jafna þátttöku karla í fjölskylduábyrgð. Kvenstjórnendur eru mikilvægar fyrirmyndir annara kvenna og karlstjórnendur ekki síður annara karla. Samfélagið allt fóstrar þessar hugmyndir og þess vegna þarf samstillt átak beggja kynja til að breyta þeim og brjótast undan oki staðalmynda.

Mikilvægt er í lokinn að fjalla stuttlega um takmarkanir og styrkleika rannsóknarinnar. Í fyrsta lagi olli efnahagskreppan árið 2008 aðstæðum í íslensku viðskiptalífi sem eiga sér enga hliðstæðu. Af þeim sökum getur verið erfitt að greina hver eru áhrif Hrunsins og hver eru áhrif kynjakvótans á starfshætti stjórna og brautargengi kvenna. Auk þess er frekar stuttur tími frá því að aðlögunartímabili kynjakvótans lauk og þess vegna mögulegt að það sé ekki komin nógu mikil reynsla af honum ennþá til að greina áhrif hans. Jafnframt er möguleiki að lengd þessarar 30 eininga ritgerðar hafi komið í veg fyrir að viðmælendur væru nægilega margir til að ná fullri „mettun“ á umfjöllunarefnið. Engu að síður veitar rannsóknin djúpa innsýn inni upplifun þátttakenda á kynjakvótanum og jafnrétti á vinnumarkaði. Auk þess eru niðurstöðurnar mjög áhugaverðar í ljósi þess hversu framarlega Ísland hefur verið í öllum jafnréttismælingum. Niðurstöðurnar eru vísbending um hvaða áhrif kynjakvótinn er að hafa og hvað virðist enn standa í vegi fyrir framgöngu kvenna í atvinnulífinu þrátt fyrir viðleitni til að jafna stöðu kynjanna. Frekari rannsókna er þörf á áhrifum kynjakvótans á kynjahlutföll í efstu lögum innan fyrirtækja. Auk þess er mikilvægt að skoða frekar hvernig og hvaða leiðir er hægt að fara til þess að kynjahlutföll verði jafnari. Mikilvægt er til dæmis að skoða hvernig er hægt að yfirstíga staðalímyndir kynjanna



þannig að bæði karlar og konur búi við frelsi til að velja og nýta hæfileika sína til fullnustu, hvort sem er á vinnumarkaði eða inni á heimilum.

## 9 Lokaorð

Í þessari ritgerð var gerð tilraun til að varpa ljósi á áhrif kynjakvóta í stjórnnum íslenskra fyrirtækja og skýra hvers vegna smitáhrif eru ekki að koma fram. Það er von höfundar að niðurstöður rannsóknarinnar verði til gagns og jafnvel kveikjan að enn frekari rannsóknum á viðfangsefninu. Barátta kvenna fyrir jafnrétti hefur skilað miklu og möguleikar þeirra eru margfalt fleiri í dag en áður. Þrátt fyrir það eru ákveðnar vísbendingar um að jafnréttisbaráttan hafi hægt á sér. Hlutföll kvenna í stöðu æðstu stjórnenda breytast lítið á milli ára. Jafnrétti inn á heimilum tengist jafnrétti á vinnumarkaði nánnum böndum. Karlar eru að sækja meira inn á heimilin og þátttaka þeirra í jafnréttisbaráttunni hefur aukist enda viðurkennt að jafnrétti kynjanna snýst ekki aðeins um hagsmuni kvenna. Íhaldsamar staðalmyndir og gamaldags viðhorf standa hagsmunum bæði karla og kvenna fyrir þrifum. Samvinna karla og kvenna er nauðsynleg til þess að jafnrétti kynjanna á vinnumarkaði geti orðið að raunveruleika.

## Viðauki

### Viðtalsrammi

1. Nú hefur kynjakvóti í stjórnnum fyrirtækja í Noregi verið til staðar síðan 2008 en konum hefur ekki fjölgað í stöðum æðstu stjórnenda, hvað telur þú vera mögulegar skýringar á því út frá þinni reynslu?
2. Hvað áhrif telur þú að kynjakvótar muni hafa á stöðu kvenna innan fyrirtækja hérlendis? Að það verði samskonar, frábrugðið?
3. Út frá þinni reynslu, hvaða áhrif hefur aukið kynjajafnvægi í stjórnnum fyrirtækja? Hefur þú tekið eftir breytingum frá því að kynjakvótinn fór í framkvæmd á einhverjum sviðum?
4. Konur og karlar er jöfn fyrir lögum og opinberlega eru möguleikar þeirra á stöðu æðstu stjórnenda innan fyrirtækja jafnir, en þrátt fyrir það sýna erlendar rannsóknir að margar konur telja sig rekast uppundir svokallað glerþak í starfsframa sínum. Glerþakið vísar þá til einhverra óáþreifanlegra hindranna sem útskýra hvers vegna þær komast ekki á toppinn. Samkvæmt þinni reynslu, eru þessi öfl til staðar í íslensku atvinnulífi?
5. Hvaða þættir, ef einhverjir, draga úr möguleikum kvenna hér á landi til starfsframa?
6. Samkvæmt þinni reynslu hvað einkennir konur sem hafa verið ráðnar í æðstu stjórnunarstöður innan fyrirtækja?
7. Hvað, ef eitthvað, þurfa konur að tileinka vilji þær gegna stöðu æðstu stjórnenda?
8. Breskar rannsóknir sýna að konur komist frekar í æðstu stjórnunarstöður fyrirtækja sem standa höllum fæti. Telur þú að þetta eigi við hér á landi?
9. Mikið hefur verið talað um óformleg tengslanet og áhrifum þeirra á starfsframa og stöðuhækkunar. Út frá þinni reynslu skipta þau máli?
10. Okkar rannsóknir sýna að æðstu stjórnendur vinna mjög langan vinnudag og að samræming fjölskyldu og atvinnulífs getur reynst erfið, einkum meðal kvenna með lítil börn, þar sem þær – ólíkt körlunum – eru flestar með maka í fullu starfi. Vinnumening

innan fyrirtækja hefur kannski ekki breyst svo mikið frá því að þessum störfum sinntu einungis karlar sem höfðu eiginkonu heima sem hugsaði um heimilið. Er hægt að breyta þessari vinnumenningu að þínu mati?

11. Rannsóknir sýna að kvenkyns stjórnendur hér á landi sem og annars staðar sjá um mestan part heimilisstarfa og þannig verður heildarvinnumagn þeirra oft meira en karlkyns kollega. Er hægt að breyta þessari verkaskiptingu?

## Heimildaskrá

Adams, R. og Ferreira D. (2003). Diversity and Incentives: Evidence From Corporate Boards.

Óútgefið handrit. University of Stockholm. Sótt þann 11.apríl af:

7<http://www.sbe.org.br/dated/ebe24/052.pdf>

Adams, R. B. og Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and their Impact on

Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94, 291-309.

Ahern, K. R. og Dittmar, A. K. (2011). The Changing of The Boards: The impact of Firm

Valuation of Mandated Female Board Representation. Óútgefið handrit. Sótt 30.mars

2015 af: <file:///C:/Users/lararun/Downloads/SSRN-id1364470.pdf>

Alþýðusamband Íslands. (2014). Lög um fæðingar- og foreldraorlof nr.95/2000, með síðari

breytingum – mikilvæg réttindi fyrir launafólk. Sótt 03.febrúar af:

[http://www.asi.is/media/2131/Faedingarorlof\\_ritlingur\\_17-2014.pdf](http://www.asi.is/media/2131/Faedingarorlof_ritlingur_17-2014.pdf)

Andersen, T. P. og Bloksgaard, L. (2008). Gendered Negotiations of Competence and

Management. *NORA- Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 16, (1), 58-70.

Arfken, D. E., Bellar, S. L. og Helms, M. M. (2004). The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The

Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50, 177-186.

Arfken, D. E., Bellar, S. L. og Helms, M. M. (2004). The Ultimate Glass Ceiling: Women on

Corporate Boards. *A Leadership Journal: Women in Leadership – Sharing the Vision*, 3, 95-105.

Atvinnumál kvenna. (e.d.). Tengslanet kvenna. Sótt 03.febrúar af

<http://www.atvinnumalkvenna.is/upplýsingabanki/tengslanet-kvenna/>

Auður Arna Arnardóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson. (2014). Val á stjórnarmönnum á tímum

kynjakvóta. Kynning á helstu niðurstöðum rannsóknar á ráðstefnunni Gender diversity on corporate boards and in leadership positions. Sótt 11.janúar af

<http://www.fjolfreyttforysta.is/wp-content/uploads/2015/11/HR-Sk%C3%BDrsla-IS-Web.pdf>

- Árelía Eydís Guðmundsdóttir. (2008). Ein af strákunum: Íslenskir kvenleiðtogar. Í Ingjalður Hannibalsson. (Ritstj.). Rannsóknir í félagsvísindum IX. Viðskipta- og hagfræðideild, (bls. 55-62). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Baixaoli-Soler, J., Belda-Ruiz, M. og Marin-Sanchez, G. (2015). Executive Stock Options, Gender Diversity in the top Management Team and Firm Risk Taking. *Journal of Business Research*, 68, 451-463.
- Barreto, M., Ryan, M.K. og Schmitt, M.T. (2009). Introduction: Is the glass ceiling still relevant in the 21st century? Í M. Barreto, M. K. Ryan og M. T. Schmitt. (Ritstj.). *The glass ceiling in the 21st century. Understanding barriers to gender equality.* (bls. 3-18). American Psychological Association: Washington DC.
- Baumgartner, M. S. og Schneider, D. E. (2010). Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. *Journal of Career Development*. 37, bls. 59-576.
- Berger, P. L. og Luckman, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in Sociology of Knowledge*. England: Penguin Books.
- Berglind Ósk Guðmundsdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Þorgerður Einarsdóttir. (2014). *Könnun meðal stjórnarmanna 2013. Bakgrunnur stjórnarmanna og störf stjórna*. Reykjavík: KPMG.
- Bertrand, M., Black, E. S., Jensen, S. og Lleras-Muney, A. (2014). *Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway*. National Bureau of Economic Research: Cambridge MA.
- Bierema, L. L. (2005). Women's Networks: A Career Development Intervention or Impediment? *Human Resource Development International*, 8, 207-224.
- Braun, V. og Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research. A Practical Guide for Beginners*. Los Angeles: SAGE.
- Broome, L. L., Conley, J. M. og Krawiec, K. D. (2011). Does Critical Mass Matter? Views From the Board Room. *Seattle University law Review*, árg. 34,1049-1080.
- Bøhren, Ø., Staubo, S. (2014). Does Mandatory Gender Balance Work? Changing Organizational Form to Avoid Board Upheaval. *Journal of Corporate Finance*. 28, 152-168.

- Cabrera, E. F. (2009). Fixing the Leaky Pipeline: Five Ways to Retain Female Talent. *People and Strategy*, árg, 32, 40-45.
- Cardoso, A. R. og Winter-Ebmer, R. (2010). Female-Led Firms and Gender Wage Policies. *Industrial and Labor Review*, 64 (1), 143-163.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J. og Simpson, W. G. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18 (5), bls. 396-414.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Los Angeles: SAGE.
- Childs, S. og Krook, M. L. (2008). Critical Mass Theory and Women's Political Representation. *Political Studies*, 56, 725-736.
- Cohen, P. N. og Huffman, M. L. (2007). Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap. *American Sociological Review*. 72, 681-704.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. og Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80,(2), 655-681.
- Cross, C. (2009). Barriers to the Executive Suite: Evidence from Ireland. *Leadership & Organization Development Journal*,31(2), 104-119.
- Cross, C. og Linehan, M. (2006). Barriers to Advancing Female Careers in the High-tech Sector: Empirical Evidence from Ireland. *Women in Management Review*, 21, 28-39.
- Crowell, L. F. (2004). Weak Ties: a Mechanism for Helping Women Expand their Social Networks and Increase their Capital. *The Social Science Journal*, 41, 15-28.
- Dalton, D. R. og Dalton, C. M. (2010). Women and Corporate Boards of Directors: The Promise of Increased, and Substantive, Participation in the Post Sarbanes-Oxley Era. *Business Horizons*, 53, 257-268.
- D'Souza, F. Z. (2007). *Become the CEO your mom wanted you to marry: Women who shatter the glass (the social and cultural construction of gender stereotypes among a sample of women in business)*. Chicago: ProQuest Dissertations Publishing.
- Dögg Gunnarsdóttir. (2007). „...við erum alltof ungir til þess að leggja árar í bát.“ Um íslenskan stjórnunarstíl í útrásarfyrirtækjum. Í Ingjaldur Hannibalsson. (Ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum VII. Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands: Reykjavík*

- Eagly, A. H. og Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leaderships Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*. 58, 781-797.
- Eagly, A.H. og Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? Í M.Baretto, M.K.Ryan og M.T. Schmitt (ritstj.). *The Glass Ceiling in the 21st Century. Understanding Barriers to Gender Equality* (bls. 21-48). American Psychological Association: Washington DC.
- Elsass, P. M. og Graves, L. M. (1997). Demographic Diversity in Decision-Making Groups: The Experiences of Women and People of Color. *Academy of Management Review*, 22, 946-973.
- Elstad, B. og Ladegard, G. (2012). Women on Corporate Boards: Key Influencers or tokens? *Journal of Management & Governance*, árg. 16, 595-615.
- Emmerik, IJ. H., Euwema, M. C., Geschiere, M. og Schouten, M. F.A.G. (2006). Networking Your Way Through the Organization. Gender Differences in the Relationship Between Network Participation and Career Satisfaction. *Women in Mangement Review*, árg. 21, 54-66.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. og Shrader, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*, 11, 102-111.
- Esterberg. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill
- European Commission. (2010). *More Women in Senior Positions. Key to Economic Stability and Growth*. European Commission: Belgíu.
- Farrell, K. A. og Hersch, P. L. (2005). Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender. *Journal of Corporate Finance*, 11, 85-106.
- Feirreira, D. (2014). Board diversity: Should we Trust Research to Inform Policy? *Corporate Governance: An International Review*, 3, (2), 1-4.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S. og Ruiz, S. (2012). Does Board Gender Composition affect Corporate Social Responsibility Reporting? *International Journal of Business and Social Sience*, 3,(1), 31-38.
- Fitzsimmons, S. R. (2012). Women on boards of directors: Why skirts aren't enough. *Business Horizons*, 55, 557-566.



- Fjármálaeftirlitið. (e.d.). Hvað er KHF? Sótt 07.október af  
[http://www.fjarmalaraduneyti.is/verkefni/kynjud\\_fjarlagagerd/hvad\\_er\\_khf](http://www.fjarmalaraduneyti.is/verkefni/kynjud_fjarlagagerd/hvad_er_khf)
- Forret, M. L. og Dougherty, T. W. (2004). Networking Behaviors and Career Outcomes: Differences for Men and Women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437
- Francoeur, C., Labelle, R. og Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*, 81, 83-95.
- Fríða Rós Valdimarsdóttir. (2005). Þróun löggjafar um fæðingarorlof á Norðurlöndum og reynsla þjóðanna. Jafnréttisstofa: Akureyri.
- Gunderson, M. A. (2013). Scaling the Corporate Ladder: Do Women Really Have a Fair Chance to Advance in Corporate America? The Glass Ceiling and Proposed Title VII Solutions to Unconscious Discrimination. Law School Student Scholarship. Paper 395. Sótt 25.október af [http://scholarship.shu.edu/student\\_scholarship/395](http://scholarship.shu.edu/student_scholarship/395)
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir. (2011). Lack of Gender Diversity in Business Leadership Potential Barriers and Solutions – Case of the Nordic Countries. Í M. Rasticová. (Ritstj.). *Diversity is Reality*, 97-105.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Laufey Axelsdóttir, Sunna Diðriksdóttir og Þorgerður Einarsdóttir. (2015). Konur og karlar í forystu atvinnulífsins á Íslandi. Reykjavík: Háskóli Íslands, Félagsvísindasvið.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir. (2012). Kynjakvótar og mögulegar hindranir á leið kvenna til æðstu stjórnunar. *Íslenska Þjóðfélagið*, 3, 57-76.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, Þorgerður Einarsdóttir og Jón Snorri Snorrason. (2014). Gender Quota on the Boards of Corporations in Iceland. Í M. D. Vos og P. Culliford. (Ritstj.). *Gender Quotas for Company Boards*. Intersentia Publishing: Cambridge.
- Guðný Björk Eydal og Ingólfur V. Gíslason (2014). Hrunið og fæðingarorlof. Áhrif á foreldra og löggjöf. *Íslenska Þjóðfélagið*, 5, 77-93.
- Hagstofa Íslands (e.d.a). Framkvæmdastjórar og stjórnarmenn fyrirtækja eftir kyni og aldri 1999-2014. Sótt 23.janúar af  
[http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir\\_\\_fyrirtaeki\\_\\_fjoldi\\_\\_stjornir/FYR06101.px/table/tableViewLayout1/?rxid=406375cd-2efa-452d-a78b-72e2f0cd22e4](http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir__fyrirtaeki__fjoldi__stjornir/FYR06101.px/table/tableViewLayout1/?rxid=406375cd-2efa-452d-a78b-72e2f0cd22e4)

- Hagstofa Íslands (e.d.b). Kyn framkvæmdastjóra og stjórnarmanna eftir stærð fyrirtæka 1999-2014. Sótt 23.janúar af [http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir\\_\\_fyrirtaeki\\_\\_fjoldi\\_\\_stjornir/FYR06102.px/table/tableViewLayout1/?rxid=7ee8acfe-c306-4920-ae70-9c540b587ce5](http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Atvinnuvegir/Atvinnuvegir__fyrirtaeki__fjoldi__stjornir/FYR06102.px/table/tableViewLayout1/?rxid=7ee8acfe-c306-4920-ae70-9c540b587ce5)
- Hagstofa Íslands (e.d.d). Lifandi fædd börn á ævi hvefarr konu. Sótt 26.febrúar af <https://hagstofa.is/talnaefni/ibuar/faeddir-og-danir/faeddir/>
- Hagstofa Íslands (e.d.e). Atvinnuþátttaka, atvinnuleysi 1991-2015. Sótt 02.maí af [http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag\\_\\_vinnumarkadur\\_\\_vinnumarkadur/VIN01002.px/table/tableViewLayout1/?rxid=92d2760b-41a0-471b-8de1-fa1ac227433f](http://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Samfelag/Samfelag__vinnumarkadur__vinnumarkadur/VIN01002.px/table/tableViewLayout1/?rxid=92d2760b-41a0-471b-8de1-fa1ac227433f)
- Hagstofa Íslands (6.maí, 2015a). Konur þriðjungur stjórnarmanna stórra fyrirtækja. Sótt 16.nóvember af <http://gamli.hagstofa.is/pages/95?NewsID=11221>
- Hagstofa Íslands (18.maí 2015b). Launamunur kynjanna var 18,3% árið 2014. Sótt 16.nóvember af <https://www.hagstofa.is/utgafur/frettasafn/laun-og-tekjur/launamunur-kynjanna-var-183-arid-2014/>
- Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D. og Tamkins, M. M. (2004). Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89, 416-427.
- Hillman, A. J. (2015). Board Diversity: Beginning to unpeel the onion. *Corporate Governance: An International Review*, 23, 104-107.
- Hodigere, R. Og Bilimoria, D. (2015). Human Capital and Professional Network Effects on Women's Odds of Corporate Board Directorship. *Gender in Management: An International Journal*, 30, 523-550.
- Hoobler, J. M., Lemmon, G. og Wayne, S. J. (2014). Women's Managerial Aspirations: An Organizational Development Perspective. *Journal of Management*, 40, 703-730.

- Huang, J. og Kisgen, D. J. (2013). Gender and Corporate Finance: Are Male Executives Overconfident Relative to Female Executives? *Journal of Financial Economics*, 108, 822-839.
- Hultin, M. og Szulkin, R. (2003). Mechanisms of Inequality. Unequal Access to Organizational Power and Gender Wage Gap. *European Sociological Review*, 19, 143-159.
- Huse, M. og Solberg, A. (2006). Gender-Related Boardroom Dynamics: How Scandinavian Women Make and Can Make Contributions on Corporate Boards. *Women in Management Review*, 21, 113-130.
- Huse, M., Minichilli, A. og Schoning, M. (2005). The Value of Process-Oriented Boardroom Dynamics. *Organizational Dynamics*, 34,(3), 113-130.
- Højgaard, L. (2002). Tracing Differentiation in Gendered Leadership: An Analysis of Difference in Gender Composition in Top Management in Business, Politics and the Civil Service. *Gender Work and Organization*, 9, 15-38.
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 18,(1), 56-87.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422-477.
- Jackson, S. E., Joshi A. og Erhardt N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT analysis and Implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.
- Jón Snorri Snorrason. (2012). Yfirlit um stöðu og áhrif jafnari kynjahlutfalla við stjórnun og í stjórnnum fyrirtækja. *Stjórnsmál og stjórnslá*, 1, 93-107
- Julizaerma, M. K. og Zulkarnian, M. S. (2012). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance of Malaysian Public Listed Companies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 65, 1077-1085.
- Kang, E., Ding, K. D. og Charoenwong, C. (2010). Investor Reaction to Women Directors. *Journal of Business Research*, 63, 888-894.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books: New York. Sótt 06.mái af: [http://glmw.info/organizations/files/Kanter\\_document.PDF](http://glmw.info/organizations/files/Kanter_document.PDF)
- Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir. (2015). *Staða kvenna og karla á íslenskum vinnumarkaði. Staðreyndir og staða þekkingar*. Reykjavík: Velferðaráðuneytið.

- Katrín Ólafsdóttir. (2008). Er íslenskur vinnumarkaður sveigjanlegur? Viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík: Reykjavík.
- Khan, A. W. og Vieito, J. P. (2013). Ceo Gender and Firm Performance. *Journal of Economics and Business*, 67, 55-66.
- Kilian, C. M., Hukai, D. og McCarty, E. C. (2005). Building Diversity in the Pipeline to Corporate Leadership. *Journal of Management Development*, 24,(2),155-168.
- Konrad, A. M., Kramer, V. W. og Erkut, S. (2008). The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*,37,145-164.
- Kramer, V. W., Konrad, A. M. og Erkut S. (2006). Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or more Women Enhance Governance. Sótt 08.apríl af:  
<https://www.wcwonline.org/pdf/CriticalMassExecSummary.pdf>
- Lansing, P. og Chandra, S. (2012). Quota Systems as a Means to Promote Women into Corporate Boardrooms. *Employee Relations Law Journal*, 38,(3), 3-14.
- Levi, M. Li, K. og Zhang, F. (2014). Directors Gender and Mergers and Acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 28, 185-200.
- Lichtman, M. (2014). *Qualitative Research for the Social Sciences*. Los Angeles: SAGE publication.
- Liu, Y., Wei, Z. og Xie, F. (2014). Do Women Directors Improve Firm Performance in China? *Journal of Corporate Finance*, 28, 169-184.
- Lyness, K. S. og Thompson, D. E. (2000). Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the same Route? *Journal of Applied Psychology*,85, 86-101.
- Lög um breytingu á lögum nr.2/1995 um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög (eignarhald, kynjahlutföll og starfandi stjórnarformenn) nr. 13/2010. sótt 9.nóvember af  
<http://www.althingi.is/altext/stjt/2010.013.html>
- Lög um breytingu á lögum nr. 129/1997, um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða með síðari breytingum (hæfi stjórnarmanna og framkvæmdarstjóra, fjárfestingarheimildir. Sótt 9.nóvember af  
<http://www.althingi.is/altext/stjt/2011.122.html>
- Lög um einkahlutafélög nr.138/1994 sótt 9.nóvember af  
<http://www.althingi.is/lagas/140a/1994138.html>

Lög um fæðingar- og foreldraorlof nr.95/2000 sótt 9.nóvember af

<http://www.althingi.is/lagas/nuna/2000095.html>

Lög um hlutafélög nr. 2/1995 sótt 9.nóvember af

<http://www.althingi.is/lagas/134/1995002.html>

Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr.10/2008 sótt 9.nóvember af

<http://www.althingi.is/lagas/140a/2008010.html>

Mannix, E. og Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6,(2), 31-55.

Mansbridge, J. (2005). Quota Problems: Combating the Dangers of Essentialism. *Politics & Gender*,1,621-652.

Matsa, D. A. og Miller, R. A. (2012). A Female Style in Corporate Leadership? Evidence From Quotas. Óútgefið handrit. Sótt 10.júní af:

[file:///C:/Users/lararun/Downloads/miller\\_a7875.pdf](file:///C:/Users/lararun/Downloads/miller_a7875.pdf)

McDonald, S. (2011). What's in the „old boys“ Network? Accessing Social Capital in Gendered and Racialized Networks. *Social Networks*, 33, 317-330.

Milliken, F. og Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Journal*, 21,402-433.

Nielsen, S. og Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18,(2),136-148.

Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27,321-334.

OECD (e.d.). Demography. Fertility rates. Total, children/woman, 2014. Sótt 04.maí af

<https://data.oecd.org/pop/fertility-rates.htm>

Pande, R. og Ford, D. (2011). Gender Quotas and Female Leadership: A Review. Background Paper for the World Development Report on Gender. Sótt 01.maí 2015 af:

[http://scholar.harvard.edu/files/rpande/files/gender\\_quotas\\_-\\_april\\_2011.pdf](http://scholar.harvard.edu/files/rpande/files/gender_quotas_-_april_2011.pdf)

- Pletzer, J.L., Nikolova, R., Kedzior, K.K. og Voelpel, S.C. (2015). Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance – A Meta – Analysis. *PloS one*, 10,(6),1-20.
- Price Waterhouse Cooper (2008). The leaking Pipeline: Where are our Female Leaders? 79 Women Share Their Stories. Gender Advisory Council. Price Waterhouse Cooper: United Kingdom.
- Quinn, S. (2009). *Kynjuð fjárlagagerð. Handbók um framkvæmd*. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið
- Randoy, T., Thomsen, S. og Oxelheim, L. (2006). A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity. Nordic Innovation Center: Norway.
- Rhee, K. S. og Sigler, T. H. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An international Journal*. 30(2), 109-134.
- Rhode, D. og Packel, A. K. (2014). Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make? *Delaware Journal of Corporate Law*, 39,(2), 377-426.
- Sabattini, L. og Crosby, F. J. (2009). Ceilings and Walls: Work-Life and Family- Friendly Policies. Í M.Baretto, M.K.Ryan og M.T. Schmitt. (Ritstj.). *The Glass Ceiling in the 21st Century. Understanding Barriers to Gender Equality* (bls.201-224). American Psychological Association: Washington DC.
- Schmitt, M. T, Spoor, J. R., Danaher, K. og Branscombe, N. R. (2009). Rose-Colored Glasses: How Tokenism and Comparisons with the Past Reduce the Visibility of Gender Inequality. Í M.Baretto, M.K.Ryan og M.T. Schmitt. (Ritstj.). *The Glass Ceiling in the 21st Century. Understanding Barriers to Gender Equality* (bls. 49-72). American Psychological Association: Washington DC.
- Singh, V., Vinnecombe, S. og Kumra, S. (2006). Women in Formal Corporate Networks: An Organizational Citizenship Perspective. *Women in Management Review*, 21, 458-482.
- Williams, J. C. og Segal, N. (2003). Beyond the Maternal Wall: Relief for Family Cargivers Who Are Discriminated Against on the Job. *Harvard Women´s Law Journal*, 26, 78-162.
- Sigurður Snævarr. (2015). *Launamunur karla og kvenna*. Reykjavík: Velferðaráðuneytið.

- Skaggs, S., Stainback, K. og Duncan, P. (2012). Shaking Things Up or Business as Usual? The Influence of Female Corporate Executives and Board of Directors on Womens Managerial Representation. *Social Science Research*, 41, 936-948.
- Snaebjornsson, I. M. og Edvardsson, I. R. (2013). Gender, Nationality and Leadership Style: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 8, 89-103.
- Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A. og Jonsen, K. (2010). Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Metanalysis of Research on Multicultural Work Groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.
- Steinunn Stefánsdóttir (2015). Framsækin löggjöf en þó gölluð. *VR blaðið*, 1, 24-25.
- Stjórnarskrá Lýðveldisins Íslands nr.33/1944 sótt 20.nóvember af  
<http://www.althingi.is/lagas/134/1944033.html>
- Storvik, A. (2011). Women on Boards – Experience From the Norwegian Quota Reform. *Cesifo DICE Report*. 9,(1), 34-41. Sótt 02.maí 2015 af:  
[http://econpapers.repec.org/article/cesifodic/v\\_3a9\\_3ay\\_3a2011\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a34-41.htm](http://econpapers.repec.org/article/cesifodic/v_3a9_3ay_3a2011_3ai_3a1_3ap_3a34-41.htm)
- Storvik, A. og Teigen, M. (2010). Women on Board. The Norwegian Experience. *International Policy Analysis*. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.
- Szydlo, M. (2015). Gender Equality on the Boards of EU Companies: Between Economic Efficiency, Fundamental Rights and Democratic Legitimation of Economic Governance. *European Law Journal*, 21(1), 97-115.
- Tate, G. og Yang, L. (2014). Female Leadership and Gender Equity: Evidence From Plant Closure. *Journal of Financial Economics*, 117,(1), 77-97.
- Teigen, M. (2011). Gender quotas on corporate boards. Í Kristi Niskanen. (Ritstj.). *Gender and Power in the Nordic Countries – with focus on politics and business*, (bls. 87-11). Oslo: NIKK Publications.
- Teigen, M. (2015). Gender Quotas for Corporate boards in Norway. *EUI Working Papers*. Ítalía: European University Institute.
- The Economist. (2016, 5.mars). Still a man's world. *The Economist*. Sótt 05.mars af  
<http://www.economist.com/news/business/21693952-our-index-climate-working-women-now-includes-paternity-leave-still-mans-world>

- Tuchman, G. (1991). *Qualitative Methods in the Study of News*. Í K.B. Jensen og N. W. Jankowski. (Ritstj.) *A handbook of Qualitative Methodologies Communication Research*, (79-92). London: Routledge.
- Velferðaráðuneytið. (2013). *Skýrsla félags- og húsnæðismálaráðherra um stöðu og þróun jafnréttismála árið 2013*. Reykjavík: Velferðaráðuneytið. Sótt 01.nóvember af [http://www.velferdarraduneyti.is/media/Rit\\_2013/Jafnrettisskyrsla\\_2013.pdf](http://www.velferdarraduneyti.is/media/Rit_2013/Jafnrettisskyrsla_2013.pdf)
- Vísindavefur. (2000, 3.nóvember). Er í alvöru til eitthvað sem heitir eðli, hjá mannfólki og sem munur á milli kynjanna. Sótt 13.júlí af <http://www.visindavefur.is/svar.php?id=1078>
- Wang, M. og Kelan, E. (2013). The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117, 449-466.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: Explaining the Persistence of the Glass Ceiling for Women Leaders. *Women in Management Review*, 22, 482-496.
- Westphal, J. D. og Zajac, E. J. (1995). Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and the Director Selection. *Administrative Science Quarterly*, 40, (1), 60-83.
- Wood, G. J. (2009). Revisiting women managers and organisational acceptance. *Gender in Management*, 24, 615-631.
- World Economic Forum. (2014). *The Global Gender Gap Report 2014*. Sótt 16.febrúar af: [http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf)
- World Economic Forum (2015). *Gender Gap Index 2015. Country Profiles: Iceland*. Sótt 16.febrúar af <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/ISL.pdf>
- Zaichkowsky, J. L. (2014). Women in the board room: One can make a difference. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9, (1), 91-113.
- Zhang, S., Schmader, T. og Forbes, C. (2009). The Effects of Gender Stereotypes on Womens Career Choice: Opening The Glass Door. Í M.Baretto, M.K.Ryan og M.T. Schmitt. (Ritstj.). *The Glass Ceiling in the 21st Century. Understanding Barriers to Gender Equality*. (125-150). American Psychological Association: Washington DC.
- Zhu, H. D., Shen, W. og Hillman, A. (2014). Recategorization into the In-group: The Appointment of Demographically Different New Directors and Their Subsequent Positions on Corporate Boards. *Administrative Science Quarterly*, 59, 240-270.



- Þorgerður Einarsdóttir. (2007). Aumingjahjálpi eða afbygging á umframvaldi? Um sértækar aðgerðir, jákvæða mismunun og kvóta. Í Gunnar Þór Jóhannesson. (Ritstj.). Rannsóknir í félagsvísindum VIII, (bls. 391-402). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Þorgerður Einarsdóttir og Kristjana Stella Blöndal. (2004). Kynbuninn launamunur: Umræðan um skýrðan og óútskýrðan launamun kynja í gagnrýnu ljósi. Í Irma Erlingsdóttir. (Ritstj.), Fléttur II, Kynjafræði – Kortlagningar. Reykjavík: Rannsóknarstofa í kvenna- og kynjafræðum.
- Þórunn Jónsdóttir. (2005). Aukin tækifæri í forystu atvinnulífsins. Skýrsla tækninefndar iðnaðar- og viðskiptaráðherra um aukinn hlut kvenna í yfirstjórnnum fyrirtækja. Reykjavík: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneyti.
- Þórður Snær Júlíusson. (2016, 17. febrúar). Karlar stýra nánast öllum peningum á Íslandi. Kjarninn. Sótt af <http://kjarninn.is/skyring/2016-02-16-konur-og-karlar-i-stjornunarstodum/>