

Kynjakvótalögin fimmtán ára: Hefur markmiðinu um aukna hlutdeild kvenna verið náð?

Ásta Dís Óladóttir, prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Póra H. Christiansen, aðjúntk við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Viðar Lúðvíksson, hæstaréttarlögmaður á Landslögum
Katrín Jakobsdóttir, íslenskufraeðingur og fv. forsætisráðherra

Útdráttur

Greinin metur áhrif kynjakvótalaga nr. 13/2010 á jafnrétti í íslensku viðskiptalífi, fimmtán árum eftir gildistöku þeirra. Sérstaklega er skoðað hvernig kvótinn hefur haft áhrif á kynjahlutföll í stjórnnum félaga og hvort breytingarnar hafi náð til efsta stjórnendalags, þ.e. framkvæmdastjóra og forstjóra. Markmiðið er að skýra hvers vegna framvinda er hröð í stjórnnum en hæg í framkvæmdastjórnnum, og hvaða stjórnþæki geti brúað þetta bil. Byggt er á blönduðu rannsóknarsniði sem sameinar (i) samfelld fyrirtækjagögn Creditinfo 2007–2025, (ii) GemmaQ-gögn um öll skráð félög 2008–2025, (iii) 44 hálfopin viðtöl við stjórnarfolk allra skráðra félaga á aðalmarkaði Nasdaq Iceland og (iv) Þjóðmálakönnun Félagsvísindastofnunar 2024 um afstöðu almennings. Niðurstöðurnar sýna að í félögum sem falla undir lögin hefur hlutfall kvenna í stjórnnum hækkað markvisst að viðmiðinu um 40%, en á sama tíma eru konur aðeins 18,6% framkvæmdastjóra í fyrirtækjaheildinni og 14,3% forstjóra í skráðum félögum árið 2025. Viðtöl og almenningskönnun benda til klofinna viðhorfa til frekari kvótasetningar, en meirihluti telur framvinduna í efsta stjórnendalagi of hæga. Fræðilegt framlag greinarinnar er að setja niðurstöður um þróun kynjahlutfalla í stjórnnum og framkvæmdastjórnnum í samhengi stofnanahyggju og fémínískrar stofnanahyggju, og ræða hvernig formleg lagasetning getur tryggt sýnilegar breytingar í stjórnnum, á meðan óformlegar ráðningarvenjur og tengslanet kunna að takmarka smit-



Icelandic Review of Politics and Administration Vol. 21, Issue 2 (105-134)

2025 Contact: Ásta Dís Óladóttir, astadis@hi.is

Article first published online December 16th 2025 on <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Publisher: Institute of Public Administration and Politics, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík, Iceland

Stjórnmál & stjórnsýsla 2. tbl. 21. árg. 2025 (123-152) Fræðigreinar

2025 Tengiliður: Ásta Dís Óladóttir, astadis@hi.is

Vefbirting 16. desember 2025. Birtist á vefnum <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Útgefandi: Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík

DOI: <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2025.21.2.2>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

áhrif til framkvæmdastjórna. Hagnýtt framlag felst í tillögum um að tengja kvóta í stjórnum við gagnsæ og stöðluð ráðningarferli og mælanlega ábyrgð. Auk þess er mikilvægt að íhuga stigvaxandi kvóta eða „fylgið eða skýrið“ fyrir framkvæmdastjórnir. Niðurstöðurnar varpa þannig ljósi á hver næstu skref geta verið í jafnréttisstefnu íslensks viðskiptalífs.

Efnisorð: Kynjakvótar; jafnréttisstefna; opinber stefnumótun; innleiðing og eftirfylgni í stjórnsýslu; stjórnarhættir; almenningssálit.

Fifteen Years After the Gender Quota Law: Has the Objective of Enhancing Women's Representation Been Realized?

Abstract

The article assesses the impact of Gender Quota Act No. 13/2010 on gender equality in Icelandic business life, fifteen years after its entry into force. It specifically examines how the quota has influenced gender balance on corporate boards and whether these changes have extended to the top executive level, i.e., CEOs and managing directors. The aim is to explain why progress has been rapid in boards but slow in executive management, and which policy instruments might bridge this gap. The study applies a mixed-methods design, combining (i) longitudinal company-level data from Creditinfo (2007–2025), (ii) GemmaQ data on all listed companies (2008–2025), (iii) 44 semi-structured interviews with board members of all companies listed on the Nasdaq Iceland Main Market, and (iv) the 2024 National Survey conducted by the Social Science Research Institute on public attitudes. Findings show that in companies subject to the Act, the share of women on boards has increased significantly, consolidating the 40% threshold over time. At the same time, women constitute only 18.6% of managing directors across all companies and 14.3% of CEOs in listed companies in 2025. Both interviews and survey data indicate divided views on extending quotas to executive positions, although a majority considers progress at the top executive level to be too slow. The theoretical contribution of the article lies in situating the findings on the development of gender ratios in boards of directors and executive teams within institutional theory and feminist institutionalism. It discusses how formal legislation can secure visible changes at the board level, while informal recruitment practices and network-based selection processes may limit the spillover effects to executive management. The practical contribution lies in policy recommendations: linking board quotas to transparent and standardized recruitment processes, embedding measurable accountability, and considering incremental executive quotas or a “comply or explain” mechanism. The findings thus shed light on the next steps in advancing gender equality in Icelandic corporate governance.

Keywords: Gender quotas; gender equality policy; public policy; implementation and follow-up in public administration; governance; public opinion.

Inngangur

Jafnrétti kynjanna hefur verið mikilvægt stefnumál íslensks samfélags síðustu áratugi. Samkvæmt árlegri úttekt Alþjóðæfnahagsráðsins hefur Ísland lokað 92,6% heildarkynjabilsins og setið í efsta sæti Global Gender Gap Index í sextán ár samfellt. Þessi árangur endurspeglar sterkt velferðar- og réttindakerfi, en þegar betur er að gáð og litið til efnahagslegrar þátttöku og aðgangs að völdum er myndin ójafnari. Ísland er einungis í 10. sæti á undirþættinum efnahagsleg þátttaka og tækifæri og fellur niður í 60. sæti þegar eingöngu er litið til hlutdeildar kvenna í æðstu stjórnunar- og stjórnendastöðum (WEF 2025). Þá hafa fleiri konur en karlar háskólagráðu, en háskólamenntaðir karlar hafa enn um 20% hærri tekjur en háskólamenntaðar konur, um miðbik starfsævinnar (Arnaldur Sölvi Kristjánsson o.fl. 2025).

Árið 2010 voru samþykkt lög um kynjakvóta í stjórnnum hlutfélaga og einkahlutfélaga með yfir 50 starfsmenn að jafnaði á ársgrundvelli. Lögin tóku gildi að fullu árið 2013¹ og kveða á um að hvorugt kyn skuli vera undir 40% í stjórnnum slíkra félaga (Alþingi 2010). Í 9. grein laganna er jafnframt lögð áhersla á að jafnréttissjónarmið skuli höfð að leiðarljósi við skipan framkvæmdastjórna, þó án bindandi kvaða. Raunmyndin er tvíþætt, í stjórnnum þeirra félaga sem lögin ná til hefur orðið sýnileg breyting til aukins jafnvægis, en áhrifin til æðstu framkvæmdastjórnarstarfa hafa verið takmarkaðri og einkum mælst hjá fyrirtækjum sem heyra undir kynjakvótalög á stjórnir (Einarsdóttir o.fl. 2020; Ásta Dís Óladóttir o.fl. 2019; Óladóttir o.fl. 2024a; 2024b). Í opinbera geiranum er staðan að nokkru leyti önnur en á almennum markaði, þar sem konur gegna oftar stjórnunarstöðum. Það má rekja til samræmdra jafnréttisstefna, virks aðhalds og formlegs eftirlits sem gilda um opinberar stofnanir. Þetta endurspeglast meðal annars í því að konur eru fjölmennari í hópi forstöðumanna ríkisstofnana, þar sem þær eru 75 talsins miðað við 50 karla. Þessi þróun undirstrikar að markvissar aðgerðir og skýrar kröfur geta skilað árangri í átt að jafnari stöðu kynjanna í forystuhlutverkum (Félag forstöðumanna ríkisstofnana 2025).

Þróunin er hér skoðuð í ljósi stofnanakenninga, sem leggja áherslu á samspil formlegra reglna og óformlegra venja, þ.m.t. táknræna innleiðingu og mögulega aftengingu (decoupling) milli stefnu og framkvæmdar (Boxenbaum & Jonsson 2008; DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977). Femínísk stofnanahyggja bendir jafnframt á kynjaða hliðvörslu í ráðningum og tengslanetum sem takmarka aðgengi að ákvörðunarvaldi (Krook & Mackay 2011). Upphaflegt frumvarp um breytingar á lögum fól aðeins í sér upplýsingaskyldu um kynjahlutföll (Þskj. 71/2009–2010), en í meðförum viðskiptanefndar var lagt til að lögfesta 40% kynjakvóta í stjórnnum félaga með fleiri en 50 starfsmenn (Þskj. 427/2009–2010).

Rannsóknin byggir á fjórum gagnasöfnum: (1) tímaraðargögnum Creditinfo um þróun kynjahlutfalla í stjórnnum og æðstu stjórnendastöðum fyrirtækja á Íslandi á árunum 2007–2025 hjá félögum sem skila inn ársreikningi til skattstjóra, (2) tímaraðargögnum frá GemmaQ um hlutföll kynja í stjórnnum og æðstu stjórnendastöðum skráðra félaga á árunum 2008–2025, (3) eigindlegum viðtölum við stjórnarfolk allra skráðra félaga á

aðalmarkaði Nasdaq Iceland og (4) Þjóðmálakönnun Félagsvísindastofnunar (FVS) um viðhorf almennings til kynjakvóta og jafnréttisaðgerða. Þessi fjölþætta blandaða nálgun gerir kleift að skoða bæði mælanlega þróun og undirliggjandi ferli og viðhorf.

Þrátt fyrir að til sé orðin talsverð fræðileg umræða um áhrif kynjakvóta á stjórnir félaga, einkum á hlutfall kvenna í stjórnnum og stundum á fjárhagslegan árangur félaga, hafa mun færri rannsóknir fjallað kerfisbundið um það hvort og hvernig slík lagasetning hefur smitáhrif niður í framkvæmdastjórnir og forstjórástöður. Þetta á einnig við í norðurlandshengnum, þó til séu mikilvægar undantekningar á borð við rannsóknir á Norðurlandinu og Íslandi sem sýna takmörkuð eða lítil smitáhrif frá stjórnnum til æðstu stjórnenda (t.d. Axelsdóttir & Halrynjo 2018; Bertrand o.fl. 2019; García-Blandón o.fl. 2023; Halrynjo & Teigen 2024; Huse & Seierstad 2013; Þóra H. Christiansen o.fl. 2021). Færri rannsóknir er að finna sem sameina heildstæð fyrirtækjagögn yfir lengri tíma, eigindleg viðtöl við stjórnarfólk og viðhorf almennings til kynjakvóta og tengdra úrræða. Nýleg íslensk rannsókn á viðhorfum stjórnarfólks og almennings til kynjakvóta í framkvæmdastjórnnum er eitt af fáum dæmum um slíka fjölþætta nálgun (Óladóttir o.fl. 2024a), en enn skortir samanburðarrannsóknir og eftirfylgni sem meta áhrif kvótalaga á öllum stigum, frá stjórnnum til framkvæmdastjórna og forstjórástöðu. Með því að beita stofnanakenninum og femínískri stofnanahyggju á blandað gagnasafn um Ísland fimmtán árum eftir setningu kynjakvótalaga fyrir stjórnir fyllir þessi rannsókn því mikilvægt fræðilegt skarð og varpar nýju ljósi á samspil formlegra reglna, óformlegra leikreglna og mögulegra næstu skrefa í jafnréttisstefnu í viðskiptalífi.

Í greininni er leitast við að svara eftirfarandi meginrannsóknarspurningu: Hvernig og að hvaða marki hafa kynjakvótalög nr. 13/2010 breytt kynjahlutföllum í stjórnnum og æðstu stjórnendastöðum íslenskra félaga, og hvaða lærdóm má draga af þessari þróun um næstu skref í jafnréttisstefnu í viðskiptalífi? Til að ramma meginspurninguna nánar inn eru lagðar fram fjórar undirspurningar sem endurspeglar greiningarferlið:

(1) Hefur innleiðing kynjakvótalaga leitt til varanlegra breytinga á hlutfalli kvenna í stjórnnum félaga sem falla undir lögin? (2) Má greina smitáhrif kynjakvótalaganna yfir á æðstu stjórnendastöðum, þ.e. framkvæmdastjóra og forstjóra? (3) Hvert er viðhorf stjórnarfólks í skráðum félögum til þess að setja kvóta á framkvæmdastjórnir? (4) Hvert er viðhorf almennings til sömu hugmynda og hraða breytinga á kynjahlutföllum í efsta stjórnendalagi?

1. Kynjakvótar sem stefnuverkfæri stjórnvalda

Í grunninn mótask breytingar í fyrirtækjum og stofnunum af samspili formlegra reglna og óformlegra venja. Skipulagsheildir geta tekið upp nýjar reglur til að auka lögmæti sitt út á við, án þess að daglegir starfshættir breytist í takt. Það er fyrirbæri sem kennt er við aftengingu milli stefnu og framkvæmdar (Meyer & Rowan 1977). Jafnframt þrýstir umhverfið skipulagsheildum í átt að einsleitni, í gegnum þvingun (lagalegar kröfur), hermun (eftiröpun í óvissu) og stöðlun (fagleg norm) (Boxenbaum & Jonsson 2008; DiMaggio & Powell 1983). Þessi rök hjálpa til við að skýra hvers vegna bindandi lagaskylda á stjórnir getur skilað skjóttum og sýnilegum breytingum, á meðan ráðningar í efsta stjórnendalag

félaga eru oft mótaðar af rótgrónum ferlum og venjum. Reynsla Noregs, sem gjarnan er nefnd sem frumkvöðladæmi í umræðu um kynjakvóta, styður þessar niðurstöður. Huse og Seierstad (2013) sýna að áratugalangar tilraunir með frjálsar eða „mjúkar“ aðgerðir, fræðsluátök, hvata og leiðbeinendakerfi, skiluðu engri marktækri fjölgun kvenna í stjórnnum norskra félaga. Þegar fresti til innleiðingar var lokið árið 2005 var hlutfall kvenna enn aðeins um 16%, langt undir markmiðum stjórnvalda. Aðeins með setningu lagaskyldu árið 2006 og skýrum viðurlögum varð hröð og varanleg breyting og náðist lögbundið hlutfall innan tveggja ára. Norska dæmið gefur því sterkar vísbendingar um að formleg lagasetning sé mun áhrifaríkari til að brjóta upp rótgrónar stofnanavenjur en frjálsar aðgerðir einar og sér. Jafnframt leggja Huse og Seierstad (2013) áherslu á að kvótalöggjöf hvíli á bæði efnahagslegum rökum um betri nýtingu mannaúds og bætt stjórnarhald og samfélagslegum rökum, þ.m.t. réttlæti, lýðræðislega þátttöku og jafnan aðgang að valdastöðum. Þessi tvíþættu rök endurspeglast einnig í íslenskri umræðu um kvótasetningu og möguleg næstu skref í jafnréttisstefnu. Femínísk stofnanahyggja dregur fram að stofnanir eru ekki kynhlutlausar. Skilgreiningar á „réttum“ leiðtogaeiginleikum, aðgangur að tengslanetum og matsviðmið um hæfni eru kynjuð og geta kerfisbundið þrengt að aðgangi kvenna að völdum (Acker 1990; Kenny 2007; Mackay o.fl. 2010). Hún beinir sjónum að því hvernig formlegar reglur og ósýnilegar „leikreglur“ móta það hver kemst að borðinu og á hvaða forsendum (Chappell & Waylen 2013; Krook & Mackay 2011; Thomson 2018). Hlutverk lykilaðila (critical actors), þ.e. einstaklinga eða hópa sem geta ýtt undir eða jafnvel stöðvað umbætur á sviði jafnréttis er mikilvægt, en áhrif þeirra ráðast þó af regluverki, gagnsæi og aðhaldi (Thomson 2018). Söguleg stofnanahyggja minnir jafnframt á að ákveðnir viðburðir og hefðir skilja eftir sig spor sem móta hvað telst mögulegt og lögmætt yfir tíma (Sanders 2008; Fioretos o.fl. 2016).

Í íslensku samhengi urðu áberandi viðbrögð eftir fjármálakreppuna 2008 (Axelsdóttir & Einarsdóttir 2017) en í skýrslu þingmannanefndar og viðauka við rannsóknaskýrslu Alþingis var meðal annars fjallað um gildismat í fjármálafyrirtækjum fyrir hrun og hvernig það litaðist af tilteknum hugmyndum um karlmennsku (Hulda Þórisdóttir 2009; Þorgerður J. Einarisdóttir & Gyða Margrét Pétursdóttir 2010). Árið 2009 var lagt fram frumvarp um kynjahlutföll í stjórnnum fjármálafyrirtækja (þskj. 111/2009). Árin 2009–2010 fylgdi frumvarp um breytingar á hlutafélaga- og einkahlutafélagalögum með það að markmiði að jafna kynjahlutföll í áhrifastöðum með auknu gagnsæi (þskj. 71/2009–2010).

Kynjakvótalögin voru umdeild í upphafi. Frumvarp efnahags- og viðskiptaráðherra fól upphaflega aðeins í sér upplýsingaskyldu um kynjahlutföll í stjórnnum og meðal starfsmanna, en í meðförum viðskiptanefndar var lagt til að tekin yrði upp kvótareгла. Í stjórnnum opinberra hlutafélaga og félaga með fleiri en 50 starfsmenn á ársgrundvelli, skyldi hvort kyn eiga fulltrúa, og þegar stjórnarmenn væru fleiri en þrír mætti hlutfall hvors kyns ekki fara undir 40% (þskj. 71/2009–2010; þskj. 426/2009–2010). Ekki náðist þó samstaða í nefndinni. Annar minnihluti lagði áherslu á jákvæða hvatningu og samstarf við atvinnulífið í stað lagasetningar og benti jafnframt á að hið opinbera hefði sjálft brugðist þegar skipað var í skilaneindir og slitastjórnir bankanna, þar sem kynja-

sjónarmið hefðu ekki verið virt (þskj. 455/2009–2010). Fyrsti minnihluti vísaði hins vegar til þess að hlutfall kvenna í stjórnnum væri verulega lægra á Íslandi en annarsstaðar á Norðurlöndum, aðeins 15% fyrirtækja hefðu bæði kynin í stjórn árið 2009, og að konum í stjórnnum hefði fækkað eftir hrun þrátt fyrir yfirlýsingar um hið gagnstæða (þskj. 426/2009–2010). Þarna má greina gamalkunnuga orðræðu um að jafnrétti taki sinn tíma og besta leiðin sé að beita jákvæðri hvatningu til að ná árangri fremur en regluverki eða „boðum og bönnum.“

Í umræðum á Alþingi komu einnig fram efasemdir um að lögin væru gagnslaus án viðurlaga. Ragnheiður Elín Árnadóttir, talsmaður annars minnihluta, benti á að án slíks ákvæðis væri ákvörðunin „ómarkviss og nær engum árangri“ (Alþingistíðindi 16. desember 2009). Hún gagnrýndi einnig kvótakerfi og taldi að þau veittu konum forréttindi á grundvelli kyns fremur en hæfni (Alþingistíðindi 16. desember 2009). Umsagnir hagsmunaaðila endurspegluðu sömu togstreitu. Viðskiptaráð, FKA og Samtök atvinnulífsins lýstu stuðningi við að atvinnulífið ynni sjálft að auknu jafnrétti, en SA gerði athugasemdir við hina viðtæku upplýsingaskyldu sem frumvarpið kvað á um (SA 2009; Viðskiptaráð 2009).

Almennt lýstu þingmenn stuðningi við markmið laganna en tekist var á um aðferðafræðina. Nú fimmtán árum síðar er við hæfi að líta um öxl og velta því upp hvort lögin hafi þjónað tilgangi sínum og hvort athugasemdir annars minnihluta við skort á viðurlögum vegna brota á lögunum hafi reynst réttmætar í ljósi sögunnar. Þá er áhugavert að þessi tillaga hafi komið fram í þinglegri meðferð en ekki frá viðkomandi ráðherra sem bendir til þess að þingmenn hafi verið mjög meðvitaðir um að slíkt ákvæði myndi reynast umdeilt og meiri líkur væru á að koma því í gegn með þessum hætti. Það lá hins vegar fyrir í fyrstu umræðu um málið að þingnefndin myndi taka það til skoðunar en þar tóku allnokkrir þingmenn til máls og hvöttu til þess að gengið yrði lengra en í frumvarpinu til að tryggja hlut kvenna í stjórnnum. Því lá fyrir frá fyrstu umræðu að slík tillaga kynni að koma fram og á endanum var breytingatillagan samþykkt með 32 atkvæðum gegn 10, einn þingmaður greiddi ekki atkvæði.

Lögin nr. 13/2010 voru samþykkt á Alþingi 4. mars 2010 og í endanlegri mynd kváðu þau á um að í stjórnnum félaga þar sem starfa fleiri en 50 starfsmenn að jafnaði á ársgrundvelli, skyldi hvort kyn eiga fulltrúa í stjórn þegar stjórn væri skipuð þremur mönnum og þegar stjórnarmenn væru fleiri en þrír í slíkum félögum skyldi tryggt að hlutfall hvors kyns væri ekki lægra en 40%. Sambærileg ákvæði tóku gildi fyrir lífeyrissjóði með lögum nr. 156/2011. Lögin tóku gildi 1. september 2013. Samhliða var árið 2010 bætt við 65. gr. laga nr. 2/1995 um hlutafélög (og hliðstæðu ákvæði í lög nr. 138/1994 um einkahlutafélög) að gæta skyldi að kynjahlutföllum við ráðningu framkvæmdastjóra og tilkynna hlutföll til hlutafélagaskrár.

Samanburðarrannsóknir sýna að harðar aðgerðir á borð við lögbundna kvóta skila mestum áhrifum á samsetningu stjórna. Í Noregi náði hlutfall kvenna 40% á skömmum tíma (Teigen 2012) en áhrif á kynjahlutföll forstjóra/framkvæmdastjóra voru lítil (Bertrand o.fl. 2019; Seierstad 2016). Svipað mynstur birtist í Frakklandi þar sem hin svokölluðu Copé–Zimmermann lög voru samþykkt árið 2011 og kváðu á um að hlutur hvors

kyns í stjórnnum stærri fyrirtækja skyldi ná að minnsta kosti 40% innan fimm ára. Lögin höfðu afgerandi áhrif á fjölgun kvenna í stjórnnum franskra fyrirtækja, þó að breytingar meðal æðstu stjórnenda hafi verið hægari. Empírískar rannsóknir benda til þess að þessi aukna fjölbreytni í stjórnnum hafi ekki haft afgerandi áhrif á fjárhagslegan árangur fyrirtækja, en að lagasetningin hafi engu að síður tryggt að frönsk fyrirtæki náðu markmiðum um kynjahlutföll í stjórnnum (Cadoux o.fl. 2022). Svipað var upp á teningnum á Ítalíu þar sem stigvaxandi kvótar auðvelduðu innleiðingu í stjórnnum en breyttu hægar efsta stjórnendalagi innan fyrirtækja (De Vita & Magliocco 2018; Dolgin 2017). Gögn ESB sýna að hlutfall kvenna í stjórnnum er hæst þar sem kvótar eru lögbundnir en hlutfallið er lægra með „mjúkum“ leiðum („fylgið eða skýrið“) og lægst þar sem ekkert er gert. Því er hægt að segja að viðurlög skipta máli og því strangari sem viðurlögin eru, því skilvirkari (Bennouri o.fl. 2020; European Union 2023; Humbert o.fl. 2019; Kirsch 2021). Sum fyrirtæki hafa þó leitað leiða til þess að komast fram hjá þeim kvöðum er fylgja kynjakvótum og í Noregi til að mynda fóru ýmis fyrirtæki þá leið að breyta félagaformi sínu til þess að falla utan laganna (Bertrand o.fl. 2019; Katrín Ólafsdóttir & Steinunn Rögnvaldsdóttir 2015).

Ísland speglar þessa þróun, kynjakvótalögin hafa tryggt jafnvægi í stjórnnum stærri félaga og íslenskar rannsóknir benda til bættra stjórnarháttar og aukins gagnsæis (Auður Arna Arnardóttir & Þróstur Olaf Sigurjónsson 2022). Smitáhrif á æðstu stjórnendastöður mælast hins vegar veik. Konur eru áfram mun færri meðal forstjóra og í framkvæmdastjórnnum, þrátt fyrir aukið jafnvægi í stjórnnum stærri fyrirtækja (Ásta Dís Óladóttir o.fl. 2019; Óladóttir o.fl. 2024a). Þetta fellur að umræðu um aftengingu, lögin ná beint til skipana í stjórnnum, á meðan fyrri rannsóknir benda til þess að óbreyttar ráðningarleiðir, hæfniskröfur og tengslanet geti viðhaldið stöðunni meðal æðstu stjórnenda (Chappell & Waylen 2013; Meyer & Rowan 1977; Þóra H. Christiansen o.fl. 2024). Nýleg þýsk rannsókn bendir til þess að kynjakvótar geti aukið hlut kvenna í stjórnnum, en ef engin önnur úrræði fylgja, svo sem gagnsærri ráðningarferlar, skýr ábyrgð og virkt ytra aðhald stöðvast breytingin gjarnan við stjórnarborðið. Niðurstaðan er að framgangur kvenna í framkvæmdastjórnir og forstjórastöður eykst ekki og getur jafnvel dregist saman með setningu kynjakvótalaga. Þetta eru neikvæð mótverkandi áhrif sem stafa af aftengingu milli formlegrar reglu og raunverulegra ráðningavenja (Gibert & Fedorets 2025).

Draga má lærdóm af stefnumótunarfræðunum, það er að velja og blanda stjórnækjum eftir markmiðum og samhengi hverju sinni (Howlett 2019; Vedung 1998). Kynjakvótar í stjórnnum eru skjótvirkt tæki til að leiðrétta kerfislegar skekkjur þar sem skipan er beint tiltekin (Teigen 2012; Terjesen & Sealy 2016). Til að hreyfa við efstu stjórnendum þarf að vinna með bæði form og innihald, þ.e. gagnsæ og stöðluð ráðningarferli (fjölbreyttir stuttlistar, skýr hæfnisviðmið, óháð aðhald), mælanlega ábyrgð (árleg birting hlutfalla og mælikvarða, tenging við arftakaáætlanir og umbun) og skýrar væntingar eigenda/stofnanafjárfesta („fylgið eða skýrið“) um ferli og árangur (Þóra H. Christiansen o.fl. 2024). Þetta er í anda femínískrar stofnanahyggu þar sem markvisst er unnið með ósýnilegar leikreglur, hliðvörslu og matsviðmið sem ella viðhalda þessum kynjaða mun (Chappell & Waylen 2013; Krook & Mackay 2011; Thomson 2018).

1.1 Viðhorf til kynjakvóta

Íslenskar rannsóknir sýna að almennur vilji til að jafna kynjahlutföll í æðstu stöðum hefur lengi verið talsverður, en stuðningur við kvóta ræðst m.a. af kyni, aldri og starfsumhverfi. Í rannsókn Guðbjargar Lindu Rafnsdóttur og Margrétar Þorvaldsdóttur (2012) taldi meirihluti Íslendinga mikilvægt að jafna kynjahlutföll í æðstu stjórnendastöðum í einkageiranum og opinbera geiranum, konur voru hlynntari kynjakvótum (72%) en karlar (52%). Eldri svarendur, íbúar á landsbyggðinni og vinstri sinnaðir voru hlynntari kvótum en hægri sinnaðir og höfuðborgarbúar. Meðal stjórnenda mátti sjá meiri kynjamun, þar sem kvenkyns stjórnendur voru hlynntari kvótum á stjórnir (69%) en karlkyns (25%). Stjórnendur voru almennt neikvæðari en almenningur, þó konur í stjórnendastöðum væru jákvæðari en karlar. Andstaðan tengdist gjarnan verðleikasjónarmiðum og hugmyndum um að breytingar ættu að „gerast af sjálfu sér“.

Í rannsókn Axelsdóttir o.fl. (2023) á stjórnendum var minni stuðningur karla en kvenna við kvóta á stjórnir staðfestur. Rannsókn Þorgerðar Einarsdóttur o.fl. (2020) sýnir að afstaða til kvóta tengist því hvernig fólk útskýrir lágt hlutfall kvenna. Þau sem sjá kerfislægar hindranir styðja frekar kvóta og þau sem leggja megináherslu á einstaklingsbundna hæfni eru líklegri til andstöðu. Stuðningur er meiri í opinbera geiranum en í einkageiranum, eldri svarendur eru hlynntari en yngri, og þau sem starfa í karllægum vinnuumhverfum eru síður hlynnt kvóta. Mat stjórnarmanna á áhrifum kvóta á stjórnarbrag er að jafnaði jákvætt, kynjamunur í afstöðu minnkaði eftir gildistöku laganna, og stjórnarformenn voru heldur líklegri en aðrir til að telja kvóta bæta stjórnarhætti (Auður Arna Arnardóttir & Þröstur Olaf Sigurjónsson 2022).

Í Danmörku birtist andstaða við setningu kvótalaga gjarnan sem áhyggjur um að standa þurfi vörð um að hæfni og verðleikar (e. merits) ráði valinu (Christensen & Muhr 2019). Í Noregi voru margir stjórnendur og hagsmunaaðilar upphaflega mótfallnir kvótum (Teigen 2015) og mýtunni um „gullpilsin“ að fáar konur sætu í mörgum stjórnum, var haldið á lofti (Adams & Kirchmaier 2013), þótt rannsóknir sýni að konurnar sem komu inn væru að jafnaði vel hæfar (Bertrand o.fl. 2019). The Economist (2014) benti jafnframt á samsvarandi „gullbuxur“ meðal karla. Í íslenski gagnagreiningu sýndi Gunnar Gunnarsson (2024) að „endurnýting“ stjórnarmanna væri svipuð hjá konum og körlum í stærri félögum.

Huse og Seierstad (2013) benda á að helstu mótrökin gegn kvótalögum í Noregi hafi snúist um meintan skort á „hæfum“ konum og þá hættu að inngríp ríkisins bryti gegn eignarrétti og markaðsfrelsi. Eftir á hafi þó komið í ljós að fyrirtækin fundu án vandræða konur með mikla menntun og góðan starfsferil, og að nýir kvenkyns stjórnarmenn voru að jafnaði jafnvel betur menntaðir en karlarnir sem áður sátu í stjórnunum.

Í öðrum norrænum rannsóknum hefur verið bent á að þrátt fyrir almenna samstöðu um meginmarkmið jafnréttis er til staðar dulin andstaða við frekari jafnréttisaðgerðir. Dahlerup (2018) sýnir að nánast allir danskir þingmenn lýsa sig fylgjandi jafnrétti kynjanna, en undirliggjandi afstaða skiptist verulega eftir kyni og pólitískum línunum. Um þriðjungur þingmanna, einkum karlar á hægri vængnum, lítur á jafnrétti sem „afgreitt mál“ og hafna frekari aðgerðum eins og kvótum eða markvissri stefnumótun. Í nýrri

rannsókn frá Danmörku og Noregi er þetta sjónarhorn þróað áfram með hugtakinu *gender fatigue*, sem lýsir ákveðinni þreytu gagnvart jafnréttismálum. Hún hefur þrjár birtingarmyndir; afneitun, eða það viðhorf að kynjajafnrétti sé nú þegar tryggt, að setja málið neðar á forgangslista, og loks að líta svo á að umræða um jafnrétti sé of mikil eða óþörf (Kjaer o.fl. 2025). Slík afstaða getur grafið undan vilja til nýrra aðgerða í samfélögum sem þó teljast standa framarlega í jafnréttismálum og kom fram að karlmenn og hægri sinnaðir einstaklingar voru mun líklegri en aðrir að sýna merki þessarar þreytu í báðum löndum. Þessi umgjörð er mikilvæg þegar spurt er hvort fjölgun kvenna í stjórnnum hafi raunveruleg áhrif niður í framkvæmdastjórn og forstjórástöður.

Alþjóðlegar rannsóknir á tengslum kynjasamsetningar stjórna og fjölgunar kvenna í framkvæmdastjórnnum benda til jákvæðra áhrifa á sumum mörkuðum, t.d. í Bandaríkjunum (Bilimoria 2006; Cook & Glass 2015; Matsa & Miller 2011; Skaggs o.fl. 2012), í Ástralíu (Gould o.fl. 2018), á Spáni (Delgado-Piña o.fl. 2020) og í Kóreu (Kim & Kim 2023). Í langtímarannsókn í Bretlandi kom fram að fjölbreyttari stjórnir auka hlutfall kvenna í stjórnendahópum (Biswas o.fl. 2023). Á móti sýna aðrar breskar og portúgalskar rannsóknir að fjölgun kvenna í stjórnnum hafi ekki endilega leitt af sér fjölgun framkvæmdastjóra/forstjóra, né heldur fjölgun stjórnarformanna (Casaca o.fl. 2022; Chambers 2023). Niðurstöður frá Noregi benda sömuleiðis til takmarkaðra smitáhrifa (Bertrand o.fl. 2019). Á Íslandi sýndu Ásta Dís Óladóttir o.fl. (2019) að engin skýr smitáhrif hefðu mælst í ráðningu kvenna sem forstjóra skráðra félaga, en um leið var meirihluti áhrifakvenna hlynntur kvótum á æðstu stjórnendastöðum (framkvæmdastjórnir). Það var rökstutt með því að aðrar leiðir hefðu ekki skilað tilætluðum árangri. Nýleg rannsókn á viðhorfum stjórnarmanna og almennings til þess að setja nýja kynjakvóta og nú á framkvæmdastjórnir félaga, styður þessa mynd. Óladóttir o.fl. (2024a) sýna að konur, bæði í stjórnunar- og almenningsúrtökum, eru mun líklegri en karlar til að styðja lagasetningu um kynjakvóta í framkvæmdastjórnnum félaga. Stuðningur tengist jafnframt því að telja framvinduna í jafnréttismálum of hæga, á meðan andstaða tengist meðal annars hugmyndum um að kvótar grafi undan verðleikasjónarmiðum og tortryggni gagnvart ríkisafskiptum af ákvarðanatöku fyrirtækja.

2. Aðferð

2.1 Rannsóknarsnið

Rannsóknin er hönnuð sem blönduð aðferð (mixed methods) en slík aðferð er sérstaklega hentug þegar markmiðið er að meta bæði umfang breytinga og skýra þær í ljósi reynslu og viðhorfa. Með því að samþætta eigindleg og megindleg gögn má nýta styrkleika hvorrar nálgunar til að bæta upp veikleika hinnar og auka bæði réttmæti og útskýringarmátt niðurstaðna (Bryman 2006; Creswell & Clark 2007). Í þessari rannsókn er þríþættri samþættingu (triangulation) beitt, þar sem (i) tímaraðir úr fyrirtækjagögnum varpa ljósi á þróun kynjahlutfalla yfir tíma, (ii) eigindleg viðtöl við fólk í stjórnnum skráðra félaga skýra hvernig kvótalög og óformlegar venjur birtast í daglegu starfi og ráðningarferlum og (iii) Þjóðmálakönnun Félagsvísindastofnunar sýnir hvernig almenningur metur kvóta og hraða breytinga á sviði jafnréttismála hér á landi. Samræmi og árekstrar

milli þessara gagnastrauma eru nýtt til að dýpka skilning á því hvort og hvernig formleg lagasetning leiðir til raunverulegra kerfisbreytinga í efsta stjórnendalagi innan félaga.

2.2 Meginleg fyrirtækjagögn

2.2.1 *Creditinfo* (2007–2025)

Notuð eru samfelld skráningargögn unnin úr ársreikningum allra íslenskra fyrirtækja 2007–2025. Úr gagnasafninu eru dregnar mælibreytur um kynjahlutföll í stjórnnum og í æðstu stjórnendastöðum (forstjórar/framkvæmdastjórar). Til að skoða áhrif kvótalaganna eftir umfangi og aðstæðum er þýðinu skipt í þrjá stærðarflokka: stór fyrirtæki með eignir yfir 1 milljarð króna, meðalstór með eignir 200 – 999 milljónir króna og lítil fyrirtæki með eignir undir 200 milljónum króna. Að auki eru sýnd fyrirtæki með fleiri en 50 starfsmenn og falla undir kynjakvótalög. Þessi flokkun gerir kleift að bera saman þróun þar sem lagaskylda gildir beint og þar sem hún gildir ekki.

2.2.2 *GemmaQ* (2008–2025)

Fyrir félög skráð á aðalmarkað Nasdaq Iceland er byggt á gögnum GemmaQ um kynjahlutföll í stjórnnum og stöðu forstjóra. Öll félögin eru með fleiri en 50 starfsmenn að jafnaði á ársgrundvelli og falla undir því undir kynjakvótalög. Þau eru greind sem einn heildarflokkur. GemmaQ-gögn auðvelda einnig samanburð við alþjóðlega umræðu um gagnsæi, aðhald markaða og áhrif eigenda/stofnanafjárfesta á jafnrétti.

Beitt er lýsandi tölfræði og tímaraðayfirlitum til að varpa ljósi á þróun hlutfalla yfir tíma, með sérstakri áherslu á tímabilin fyrir og eftir setningu kvótalaganna. Samanburður er gerður milli stærðarflokka (stór/meðalstór/lítill) og milli skráðra félaga (GemmaQ) og heildarþýðis (Creditinfo). Markmið greiningarinnar er að sýna mynstur og breytingar en ekki sönnun orsakasambanda.

2.3 Eigindleg viðtöl við stjórnarfólk skráðra félaga

Hálftölin viðtöl voru tekin í tveimur lotum til að ná fram sjónarhornum karla og kvenna er sátu í stjórnnum allra skráðra félaga á þeim tíma. Samtals voru tekin 44 viðtöl við stjórnarfólk, valið með markmiðsúrtaki (a.m.k. einn viðmælandi frá hverju félagi).

Fyrri lotan (júní–júlí 2020): 22 konur úr stjórnnum 19 félaga. Viðmælendur voru 38–69 ára, allar með háskólamenntun (meirihluti í viðskiptafræði/lögfræði) og flestar með viðtæka stjórnarreynslu. Margar höfðu setið í endurskoðunar- og starfskjaranefndum. Seinni lotan (febrúar 2023): 22 karlar úr stjórnnum 23 félaga (einn sat í tveimur stjórnnum), 40–71 árs, flestir með háskólamenntun á sviði viðskiptafræði, lögfræði eða verkfræði (tveir án háskólaprófs). Flestir með viðtæka stjórnarreynslu. Allir viðmælendur fengu ítarlegar upplýsingar um rannsóknina, veittu upplýst samþykki og var tryggt nafnleyn og persónuvernd. Viðtölin voru hljóðrituð, afrituð orðrétt og geymd á læstum miðlum. Upphaflega var áherslan á að fanga reynslu og sýn kvenna á áhrif kvótalaganna og hindranir sem konur mæta á leið sinni í æðstu stöður. Þegar niðurstöður þeirrar lotu lágu fyrir, var ákveðið að bæta við sjónarhorni karla til að gera samanburð milli kynja mögulegan og kanna hvort og þá hvernig orðræða og viðhorf hefðu breyst með aukinni

reynslu af kvótalögunum. Rannsóknin er því útfærð þannig að seinni viðtalslota dýpkar og prófar niðurstöður þeirrar fyrri í ljósi breyttra aðstæðna.

Greining byggði á verklagi grundaðrar kenningar (grounded theory):

- Opin kóðun: línu-fyrir-línu yfirferð og kóðun efnisatriða.
- Öxulkóðun: tengingar milli kóða og dýpkun þema.
- Markviss kóðun: samþætting í meginþemu sem útskýra mynstur í reynslu og viðhorfum (Esterberg 2002; Merriam & Tisdell 2016; Strauss & Corbin 1998).

Í framsetningu niðurstaðna er vísað til viðmælenda með gervinöfnum. Úrvinnslan leiddi í ljós fjögur meginþemu sem móta framsetningu niðurstaðna. Fyrsta þemað, kvótar og verðleikasjónarmið, þar sem greina má togstreitu milli hugmynda um hæfni og réttlætis sjónarmiða jafnréttisaðgerða. Annað snýr að aftengingu milli miðstýrðrar stefnu og raunverulegs valds, þar sem kvótar í stjórnum hafa síður áhrif á ráðningar í framkvæmdastjórnir. Þriðja þemað er hliðvarsla og tengslanet í ráðningarferlum, sem snýr að því hvernig óformleg tengsl og ráðningahefðir viðhalda kyrrstöðu í efsta stjórnendalagi. Fjórdi og síðasta þemað snýr að ábyrgð og næstu skrefum, þar sem fram koma ólíkar hugmyndir um ábyrgð stjórnvalda, eigenda og fyrirtækja á frekari aðgerðum.

2.4 Þjóðmálakönnun Félagsvísindastofnunar (FVS)

Könnunin byggðist á tilviljunarúrtaki úr netpanel FVS sem er byggt á slembiúrtaki úr þjóðskrá. Gagnaöflun fór fram 5. desember 2023 – 2. janúar 2024, með allt að þremur ítrekunum. Upphaflegt úrtak: 2.500 netföng (48 óvirk; endanlegt úrtak 2.452). Svör: 1.027 (þátttökuhlutfall 41,9%). Gögn voru vigtuð eftir kyni, aldri, búsetu og menntun til að endurspegla þýðið. Spurt var m.a. um afstöðu til setningar kynjakvóta á framkvæmdastjórnir fyrirtækja þar sem starfa fleiri en 50 starfsmenn að jafnaði á ársgrundvelli og mat á hraða breytinga á kynjahlutföllum í efsta stjórnendalagi. Svör voru skráð á fimm punkta Likert-kvarða („mjög ósammála“–„mjög sammála“). Niðurstöður eru birtar sem lýsandi tíðni- og hlutfallstölur (vigtaðar) og greindar eftir bakgrunnsbreytum (kyn, aldur, búseta, menntun, stjórnmálaskoðun). Í greiningu er áhersla lögð á þær spurningar sem tengjast beint rannsóknarspurningunni um næstu skref, þ.e. stuðning eða andstöðu við kvóta á framkvæmdastjórnir og mat á því hvort breytingar á kynjahlutföllum í efsta stjórnendalagi séu of hægir, hæfilegar eða of hraðar.

2.5 Samþætting greininga

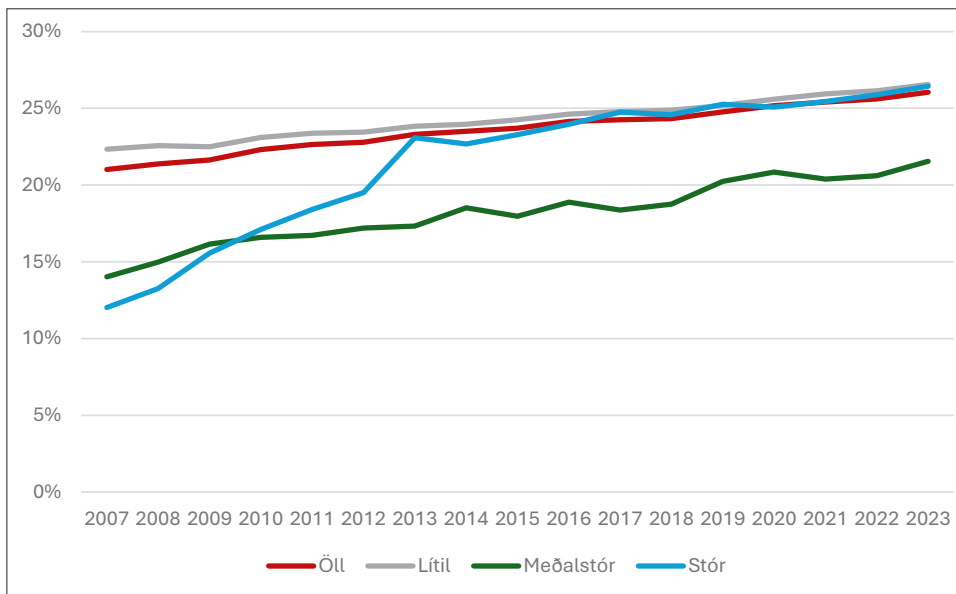
Niðurstöður úr fyrirtækjagögnum (Creditinfo, GemmaQ) voru settar upp sem tímaraðir og samanburður eftir stærð og skráningu félaga. Þær voru síðan bornar saman við þemu úr viðtölum og viðhorf almennings úr könnun FVS. Samþættingin fólst í samanburði á mynstrum (t.d. hvort lýsingar á reynslu af táknrænni innleiðingu og hliðvörslu endurspeglar í hægari framgangi kvenna í æðstu stjórnendastöðum) og prófun samræmis milli hópa (stjórnarfolk, almenningur, mismunandi stærðarflokkar fyrirtækja). Við úrvinnslu gagna var sérstaklega hugað að áreiðanleika og samanburðarhæfni. Það fólst í nákvæmri

skilgreiningu breyta, stöðugleikaprófun milli gagnaára og gagnastrauma, beitingu vigtunar og lagskiptingar í könnun, auk kerfisbundinnar kóðunar og samræmingar í eigindlegri greiningu. Niðurstöðurnar eru settar fram með áherslu á gagnsæi og möguleika á endurtekningu.

3. Niðurstöður

3.1 Stjórnir félaga

Hlutfall kvenna í stjórnnum allra félaga á Íslandi, óháð stærð, sýnir hægfara en samfelldan stíganda á tímabilinu 2007–2024. Hlutfallið hækkar úr 21% árið 2007 í 26,6% árið 2024. Á fyrstu árum bætist að jafnaði innan við hálft prósentustig á ári og í kringum miðbik tímabilsins mælist hlutfallið um 24–25%, á lokaskeiðinu heldur það áfram að hækka lítillega líkt og sjá má á mynd 1. Heildarhækkunin nemur því um 5–6 prósentustigum á átján árum. Gögnin gefa þannig til kynna stöðuga breytingu, en jafnframt viðvarandi kynjahalla í stjórnnum. Þetta styður við túlkunina að kvótalögin hafi stuðlað að hægfara en varanlegum breytingum á samsetningu stjórna, án þess þó að jafnvægi kynja hafi náðst.



Mynd 1. Þróun hlutfalls kvenna í stjórnnum fyrirtækja – stærðarsamanburður

Heimild: Creditinfo 2025.

Til að greina betur áhrif kvótaganna er hér gerður greinarmunur á stórum, meðalstórum og litlum félögum. Rökin fyrir þessari flokkun byggjast á því að lagaskyldan náði fyrst og fremst til stærri félaga, með fleiri en 50 starfsmenn að jafnaði, en meðalstór og smærri félög voru utan hennar. Með því að skoða þessa hópa félaga í sittthvori lagi má greina áhrif formlegrar lagaskyldu (stór félög), óbeinna áhrifa markaðar og samfélags,

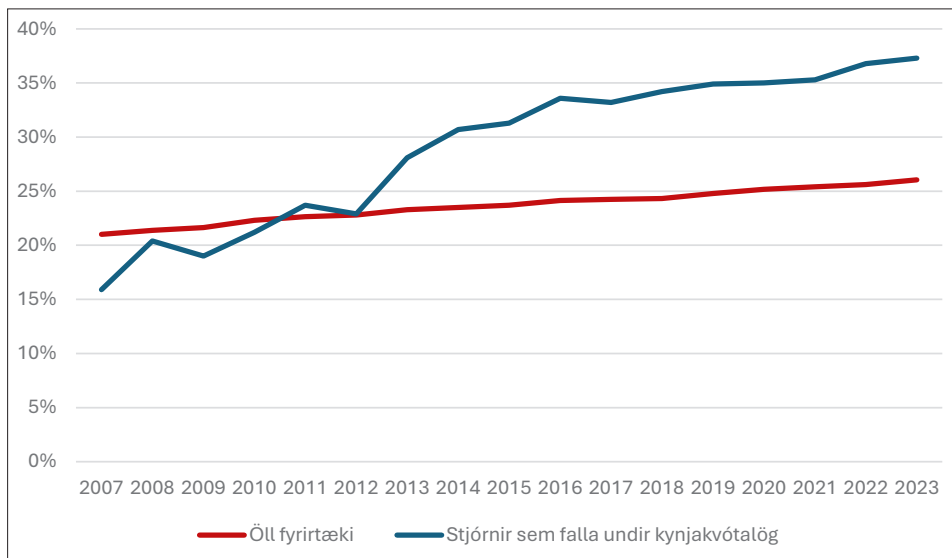
þar sem verklag er tekið upp að fyrirmynd stærri félaga (meðalstór félög) og frjálsrar þróunar án lagalegrar bindingar (lítill félög) á hlutfall kvenna í stjórnnum.

3.2 Lítil og meðalstór félög

Lítill fyrirtæki falla utan gildissviðs kvótalaga. Hlutfall kvenna í stjórnnum hækkar jafnt og þétt úr 22,3% árið 2007 í 26,8% árið 2024. Heildaraukningin er 4,5 prósentustig á 17 árum. Meðalstór fyrirtæki falla einnig að hluta til utan gildissviðs kvótalaga og þar fór hlutfallið úr 14,0% árið 2007 í 23,1% árið 2024. Heildaraukning er því 9,1 prósentustig og vöxturinn er stigvaxandi (Creditinfo 2025). Því má halda því fram að þróun hlutfalls kvenna í stjórnnum lítilla og meðalstórra fyrirtækja hafi einkennst af litlum en stöðugum breytingum án nokkurra skarpa tímamóta líkt og urðu hjá félögum sem falla undir lögina árið 2014.

3.3 Stór félög

Hjá stórum félögum þar sem starfa fleiri en 50 starfsmenn að jafnaði á ársgrundvelli, hækkaði hlutfall kvenna í stjórnnum úr 15,9% árið 2007 í 38,8% árið 2024. Fyrri hluti tímabilsins, fram til ársins 2013, einkennist af hægfara hækkun með smávægilegum sveiflum (m.a. 2009 og 2012) líkt og sjá má á mynd 2. Mynd 2 sýnir jafnframt að brattari og skýrari aukning í hlutfalli kvenna verður einkum hjá þeim félögum sem heyra undir kvótalögin, á meðan heildarlínan fyrir öll félög hækkar mun hægar, sem styður túlkunina um að áhrif lagasetningarinnar séu mest afmörkuð við kvótabundin félög og að smit-áhrif til annarra fyrirtækja séu takmörkuð.



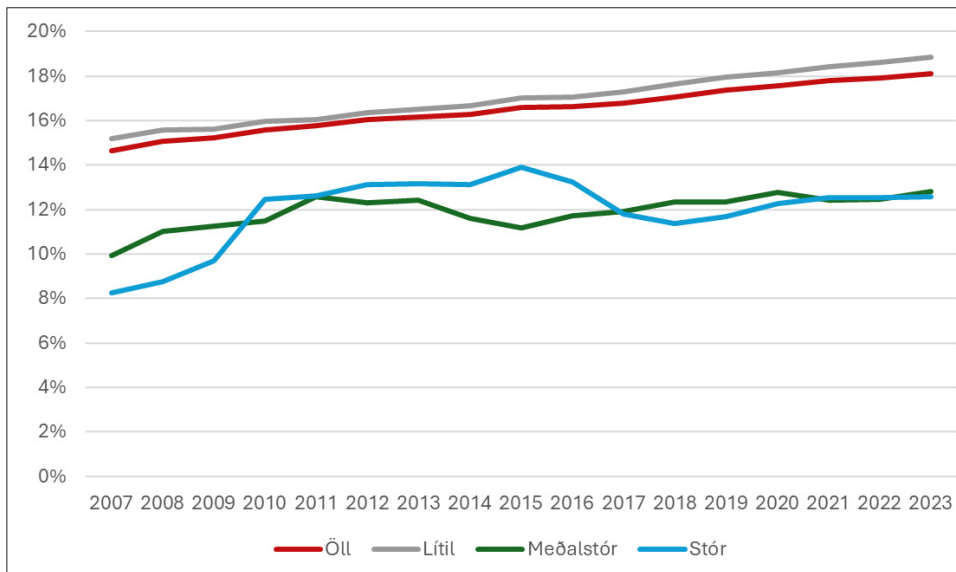
Mynd 2. Þróun hlutfalls kvenna í stjórnnum allra fyrirtækja og þeirra sem heyra undir kynjakvótalög

Heimild: Creditinfo 2025.

Við gildistöku laganna árið 2010 jókst hlutfall kvenna í stjórnnum félaga sem féllu undir kvótaregluna úr 21,2% og náði 33,6% árið 2016. Næstu ár, 2017–2021, einkenndust af stöðugleika á bilinu 33–35%, en frá 2022 jókst hlutfallið á ný og nálgadist 40% árið 2024. Heildaraukning tímabilsins nemur 22,9 prósentustigum og endurspeglar varanleg áhrif lagasetningarinnar á kynjahlutföll í stjórnnum stærri félaga með fleiri en 50 starfsmenn (Creditinfo 2025). Í skráðum félögum á Nasdaq Iceland varð hraður vöxtur strax í aðdraganda laganna, úr 13,5% (2008) í 29,4% (2010), og hlutfallið hækkaði síðan jafnt og þétt upp í 42,9% árið 2025. Þessar niðurstöður benda til að lögbundið 40% viðmið hafi ýtt undir verulegar framfarir í stjórnnum. Í ljósi stofnanakenninga má túlka þetta sem dæmi um sterk áhrif formlegra reglna á samsetningu stjórnna, þar sem fyrirtækin laga sig að skýrum lagaramma og væntingum um lögmæti, því er áhugavert að skoða hvernig þróunin hefur orðið meðal æðstu stjórnenda fyrirtækja, hvort kynjakvótalög á stjórnir hafi haft smitáhrif á þær stöður.

3.4 Stjórnendastöður í félögum

Í greiningunni á æðstu stjórnunarstöðum í fyrirtækjum, framkvæmdastjóra/forstjóra, er einnig stuðst við skiptingu í stór, meðalstór og lítil félög. Þessi aðferðafræði gerir kleift að greina hvort og hvernig vænt smitáhrif kvótalaganna hafi komið fram í æðstu stjórnunarstöðum. Þar sem lagaskyldan tók aðeins til stjórnna, en ekki framkvæmdastjóra/forstjóra, má búast við að árangurinn sé misjafn eftir stærð fyrirtækja. Stóru félögin standa frammi fyrir meiri þrýstingi um að sýna fram á jafnrétti, meðalstór og lítil félög hafa aftur á móti meira svigrúm til að halda hefðbundnum mynstrum óbreyttum. Þessi



Mynd 3. Þróun hlutfalls kvenna í æðstu stjórnendastöðum – stærðarsamburður félaga

Heimild: Creditinfo 2025.

flokkun gefur því innsýn í mismunandi leiðir fyrirtækja til að bregðast við lagalegum og samfélagslegum væntingum. Hlutfall kvenna í stöðum æðstu stjórnenda hækkaði jafnt og þétt á tímabilinu 2007–2024, fór úr 14,6% árið 2007 í 18,6% árið 2024 líkt og sjá má á mynd 3. Heildarhækkunin nam rúmum 4 prósentustigum á 17 árum og konur voru þannig enn undir fimmtungi framkvæmdastjóra/forstjóra, en hlutfallið óx lítillega ár frá ári. Tölurnar sýna stöðuga, smáavaxandi framvindu milli ára, yfirleitt um örfáa tíunduhluta prósents. Við lok tímabilsins eru konur þannig enn rétt undir fimmtungi æðstu framkvæmdastjóra í fyrirtækjum.

Þróunin var þó mjög ólík eftir stærðarflokkum. Lítil fyrirtæki leiddu breytingarnar (15,2% → 19,3%), meðalstór fyrirtæki sátu eftir með lægsta hlutfallið (10–13%) og náðu 13,1% árið 2024, og stór fyrirtæki sýndu sveiflukennda þróun með toppi 2015, falli 2016–2018 og hægri endurreisn í 14,6% árið 2024. Sér lína fyrir félög með fleiri en 50 starfsmenn staðfestir þessa sveifluvidd, með tímabundnum toppi 2008 (20,5%) en að jafnaði á bilinu 16–19%.

Samanburður við forstjóra skráðra félaga dregur upp enn skýrari mynd. Árin 2008–2010 var engin kona í slíkri stöðu. Eftir skráningu VÍS árið 2013 gegndi kona forstjóra-stöðu fram til 2016, en næstu fimm árin (2016–2021) voru eingöngu karlar forstjórar. Nú (2025) eru fjórar konur forstjórar í skráðum félögum, eða 14,3% og 24 karlar (GemmaQ 2025).

Á heildina lítið hafa konur náð aðeins takmörkuðum árangri í efsta stjórnenda-hópnum, sem undirstrikar að lagasetning um kynjakvóta í stjórnnum nægir ekki ein og sér til að breyta innri ferlum fyrirtækja og ráðningarvenjum í framkvæmdastjórnnum. Þetta endurspeglar það sem stofnanakenningar hafa bent á um aftengingu (decoupling) milli formlegra reglna og daglegrar framkvæmdar: ytra yfirborð breytist hraðar en innviðir og valdastrúktúrar.

Tímaraðargögn Creditinfo og GemmaQ sýna að kynjakvótalögin hafa haft veruleg og varanleg áhrif á kynjahlutföll í stjórnnum þeirra félaga sem falla undir lögin. Hlutfall kvenna hefur tvöfaldast eða meira í stærri félögum og skráðum félögum og er nú um eða yfir 40%, á meðan framvinda er hægari í litlum og meðalstórum félögum utan kvótalaganna.

Á sama tíma er framvinda í æðstu stjórnendastöðum, framkvæmdastjóra og forstjóra, mun hægari. Hlutfall kvenna hækkar aðeins um nokkur prósentustig yfir langt tímabil og er enn undir fimmtungi í lok tímabilsins, þrátt fyrir miklar breytingar í stjórnnum. Þessar niðurstöður benda til takmarkaðra smitáhrifa frá stjórnnum til efsta stjórnendastigsins og styðja umræðu í fræðunum um að formlegar reglur á einu stjórnunarstigi tryggi ekki endilega jafnrétti á öðrum stigum valdakerfisins.

3.5 Niðurstöður úr viðtölum við stjórnarfólk

Viðtölin við stjórnarfólk skráðra félaga draga upp flókna mynd af því hvernig kvótalögin eru túlkuð og hvaða leiðir teljast raunhæfar til frekari jöfnunar í framkvæmdastjórnnum. Greiningin leiddi í ljós fjögur meginþemu. (1) andstöðu við frekari kvótasetningu og traust á markaðslausnum, (2) togstreitu milli kvóta og verðleikasjónarmiða,

(3) takmörkuð áhrif kvóta á raunverulegt vald og (4) skilyrtan stuðning við tímabundna kvóta á framkvæmdastjórnir. Þemun endurspeglar vel þá stofnanalegu spennu sem femínísk stofnanahyggja hefur bent á: árekstur milli formlegra jafnréttisreglna og óformlegra leikreglna og milli hugmynda um markaðsdrifið verðleikakerfi og inngripa stjórnvalda.

3.5.1 *Andstaða við frekari kvótasetningu*

Viðmælendur lýstu almennt efasemdum um frekari inngrip stjórnvalda. Margir karlanna og nokkrar kvennanna töldu að staðan væri þegar jöfn eða að markaðurinn myndi leiðrétta kynjahlutföll í efstu stöðum af sjálfu sér með tímanum. Slík afstaða endurspeglar rótrónar hugmyndir um sjálfleiðrættandi verðleikasamfélag, þar sem gert er ráð fyrir að hæfni og „markaðsöflin“ tryggi að hæfustu einstaklingarnir raðist í æðstu stöður án sérstakra inngripa, og takmarkað hlutverk stjórnvalda í stjórnun félaga. Í samræmi við þetta hafnaði hluti viðmælenda því að þörf væri á kvóta á framkvæmdastjórnir og taldi slíkar aðgerðir fela í sér of íþyngjandi íhlutun í daglega starfsemi fyrirtækja.

„Ég er bara mótfallinn því að stjórnvöld skipti sér nokkuð af því. Það er hérna atmosphere í viðskiptalífinu sem sér um þetta.“ – Haraldur

„Ég myndi halda að á svona næstu þremur til fimm árum geturðu alveg búist við því að þetta fari að vera jafnara.“ – Karen

„Ég er ekki alveg viss um að við eigum að gera það. Ég hef enn trú á því að við, að okkur sé að takast að leysa þetta sjálf ... lífeyrissjóðirnir sem eru stórir hluthafar í mjög mörgum skráðum félögum hafa áhrif og þeir hafa svolítið verið að beita sínum áhrifum í þeim efnum“ – Elsa.

„Ég er á móti kvótum og ég ætla að vera það einfaldur að ég held að þetta sé að gerast, þú veist að það er good business að vera með fjölbreytileikann en ég vil ekki kvóta“ – Þorvaldur

Þessi umræða undirstrikar að fyrir marga viðmælendur eru kvótar fyrst og fremst túlkadur sem pólitískt inngrip í markaðskerfi sem talið er getað tryggt hæfni og jafnrétti án frekari aðgerða. Hún skýrir jafnframt hvers vegna þeir líta ekki á takmörkuð smitáhrif kvótagagna til framkvæmdastjórna sem kerfislegt vandamál heldur sem tímabundið ástand sem markaðurinn muni sjálfur leiðrétta.

3.5.2 *Kvótar vs. hæfni – árekstur við verðleikasjónarmið*

Rík áhersla kom fram hjá karlkyns viðmælendum á að kvótar gætu grafið undan verðleikasamfélaginu og lýstu þeir áhyggjum af því að konur væru ráðnar vegna kyns fremur en hæfni. Slíkt gæti haft neikvæð áhrif á traust og starfsanda. Þeir vildu að forstjórar hefðu fullt frelsi til að velja sitt lið. Á móti lýstu konur því hvernig kvótinn á stjórnir hefði afhjúpað að hæfni væri ekki alltaf til grundvallar í ráðningum, og að afstaða þeirra hefði breyst með reynslu þeirra sjálfra af kynjakvótalögum á stjórnir.

„Ég vil horfa til þess að það séu gæði og styrkleikar einstaklinga sem ráða ferð, ekki einhver meðalmennska.“ – Ari

„Ég var ekki hlynnt kynjakvóta... svo þegar maður fattar, heyrðu, það er ekkert verið að velja neinn hæfasta!“ – Freyja

„Það er orðið þannig að fólk er farið að fá starf á þeim forsendum að þeir séu þetta en ekki eitthvað annað og þá situr maður eftir og hugsar bíddu ég nenni þessu ekki mig langar núna bara að fá að ráða aðila út frá mínum sjónarmiðum“ – Erlingur

Þessi togstreita milli jafnréttissjónarmiða og hugmyndarinnar um „hlutlaust“ verðleika-kerfi er vel þekkt í fræðilegri umræðu um kynjajafnrétti í stjórnunarstöðum og endurspeglar hér í íslensku samhengi. Frásögn kvennanna, sem lýsa því hvernig kvótinn á stjórnir hafi afhjúpað að hæfni var ekki alltaf höfð til grundvallar, bendir til þess að hugmyndir um verðleikasamfélag séu ekki hlutlausar heldur mótaðar af ríkjandi valdastrúktúrum.

3.5.3 Formleg kvótasetning vs. raunverulegt vald

Lýsingar viðmælenda á því að kvótar breyti fremur birtingarmynd en valdastrúktúrum endurspeglar það sem stofnanakenningar hafa kallað aftengingu (decoupling) og táknræna innleiðingu, þar sem formlegar kröfur eru uppfylltar á pappír, en raunveruleg ákvarðanatöku færast á óformlega vettvanga þar sem hefðbundnir valdahópar halda áfram að ráða ferðinni og dæmum var lýst þar sem hluti þeirra einstaklinga sem mynda framkvæmdastjórn hittast reglulega annars staðar til að ráða málin þar sem konurnar eru ekki með. Þetta endurspegladist í lýsingum kvenna á útilokun, yfirborðsbreytingum og nauðsyn viðhorfsbreytinga.

„Þetta leit alveg vel út að utan en innan fannst manni þetta ekki gott.“
– Róbert

„Það eru kannski bara einhverjir þrír sem eru að taka hinar raunverulegu ákvarðanir.“ – Elías

„Það var greinilegt að ákvarðanirnar voru teknar utan stjórnarherbergisins, okkur var svo bara tilkynnt um þær og ef við mótmæltum þá varð þetta bara vesen í okkur“ – Freyja

Reynsla flestra kvennanna var að kynjakvótinn í stjórnnum opnaði þeim tækifæri. Þeim fannst þær þurfa að taka slaginn til að fleiri konur komist að, en upplifðu að karlarnir fríðu sig ábyrgð á að vinna að frekari jöfnun tækifæra. Þær mættu tómlæti karla við stjórnarborðið og jafnvel að þeir séu búnir að fá nóg af þessu jafnréttistali. Þær lýstu reynslu af því að það hafi skaðað feril þeirra þegar þær þóttu ganga of langt í jafnréttisbaráttunni við stjórnarborðið og bentu einnig á dæmi um aðrar konur sem hafi lent í

svipuðu. Þær leggja áherslu á að stjórnarseta er oft þeirra lífibrauð og því geti verið of áhættusamt að berjast fyrir jafnrétti. Þeir sem halda á atkvæðunum í stjórnarkjöri eru valdamiklir einkafjárfestar sem í yfirgnæfandi tilfella eru karlar sem vilja koma sínu fólki að.

„Ég hef sjálf verið í stjórnum þar sem voru bara þegar konur ... það er bara ofboðslega margt undir ... fyrir margar þessar konur þetta er eina lífibrauðið þeirra.“ - Jóna

„Barátta mín fyrir konum hefur skaðað mig persónulega og minn feril ... þeir hegna manni fyrir það.“ - Sjöfn

3.5.4 *Stuðningur við tímabundna kvóta á framkvæmdastjórnir*

Stjórnarkonur lýstu því að kvótar væru ekki endilega æskileg leið, en illnauðsynleg til að koma af stað kerfislægri breytingu. Þær töldu að núverandi kerfi kæmi konum ekki að borðinu nema með utanaðkomandi þrýstingi. Kvóti væri því nauðsynlegt „*tipping point*“ sem gæti breytt venjum og viðhorfum. Sumir karlar viðurkenndu að rök gætu verið fyrir tímabundnum kvóta, ef útfærslan væri vönduð.

„Þetta er illnauðsynlegt þegar maður er búinn að bíða í mörg ár og ekkert að gerast.“ – Freyja

„Það þarf að setja kynjakvóta í framkvæmdastjórnarstöður fyrirtækjanna ... þar ertu svolítið að ala upp framtíðarstjórnendur.“ – Una

Þessi rök endurspeгла hugmyndir um kvóta sem tímabundið stefnuverkfæri til að brjóta upp rótgróin kynjuð valdatengsl og skapa nýtt „normal“ sem standi sjálfstætt eftir að kvótarnir falla niður.

Að framan var greint frá reynslu og viðhorfum stjórnarfólks til lagasetningar um kynjakvóta. Næst er horft til viðhorfa almennings til stöðu og framgangs kynja í efsta stjórnunarlagi í íslensku viðskiptalífi og til setningar laga um kynjakvóta á framkvæmdastjórnir félaga.

3.6 Niðurstöður Þjóðmálakönnunar Félagsvísindastofnunar

Hér birtast viðhorf almennings til framvindu jafnréttis og aðgengis kynja að efsta stjórnendalagi í íslensku viðskiptalífi. Fyrst var spurt hvort fólk teldi karla og konur hafa jöfn tækifæri til að hljóta forstjórastöður eða aðrar stöður í efsta stjórnendalagi. Niðurstöðurnar endurspeгла klofna sýn þar sem 48% svarenda eru mjög eða frekar sammála fullyrðingunni, 37% mjög eða frekar ósammála og 15% hlutlaus. Á bakvið þessar heildartölur leynast þó skýr mynstur.

Karlar eru mun líklegri en konur til að telja að jafnrétti hafi náðst, nær sex af hverjum tíu körlum telja tækifærin jöfn, á móti um þriðjungi kvenna. Aldurstengdur munur kemur einnig fram þar sem elsti hópurinn er jákvæðastur gagnvart fullyrðingunni, en yngri svar-

endur sýna meiri tortryggni gagnvart því að tækifæri kynjanna séu raunverulega jöfn. Þá eru íbúar á landsbyggðinni líklegri en íbúar á höfuðborgarsvæðinu til að telja tækifærin jöfn, sem bendir til þess að mat á stöðu jafnréttismála tengist einnig búsetu og mögulega ólíkri sýn á viðskiptalífið eftir landshlutum.

Sé lítið til pólitískrar afstöðu svarenda kemur fram skýr skautun. Stuðningsfólk mið- og hægri flokka, einkum Sjálfstæðisflokks, Framsóknarflokks og Viðreisnar, er mun líklegra til að telja að jafnrétti í aðgengi að forstjórstöðum hafi þegar náðst. Stuðningsfólk Pírata, Samfylkingar og Vinstri grænna er hins vegar mun gagnrýnna; meðal Pírata telur aðeins lítil minnihluti að tækifærin séu jöfn á meðan stór hluti er mjög ósammála fullyrðingunni. Niðurstöðurnar benda þannig til þess að mat á stöðu jafnréttis í efsta stjórnendalagi ráðist bæði af persónulegum bakgrunnsþáttum og hugmyndafræðilegum viðhorfum til hlutverks ríkis og markaðar í jafnréttismálum.

Í framhaldinu var spurt hvort fólk teldi of hægt ganga að jafna kynjahlutföllin í æðstu stjórnendastöðum í íslensku viðskiptalífi. Niðurstöðurnar gefa til kynna talsverðar áhyggjur af hægri framvindu, 57% svarenda eru mjög eða frekar sammála fullyrðingunni, en minnihluti hafnar henni. Hér birtist ákveðin spennan milli þess að um helmingur telur tækifærin nú þegar jöfn og að jafnframt telur meirihluti að framvindan í átt að jöfnum kynjahlutföllum sé of hæg. Konur eru mun líklegri en karlar til að upplífa þróunina sem of hæg, og eldri svarendur líklegri en þeir yngri til að telja að breytingar gangi of hægt.

Pólitísk afstaða skiptir einnig máli, stuðningsfólk Vinstri grænna, Samfylkingar, Pírata og að hluta Framsóknarflokks er líklegast til að telja að þróunin sé of hæg, en stuðningsfólk Sjálfstæðisflokks og annarra mið- og hægri flokka er mun tregara til að taka undir að um vandamál sé að ræða. Í heild draga niðurstöðurnar upp mynd af samfélagi þar sem áhyggjur af hægri framvindu jafnréttis í efsta stjórnendalagi eru útbreiddar, en þar sem skynjun á því hvort tækifærin séu þegar jöfn og hvort þörf sé á frekari aðgerðum er mjög ólík eftir kyni og pólitískri afstöðu.

Næst var spurt um afstöðu til þess að stjórnvöld setji kynjakvótalög á framkvæmdastjórnir fyrirtækja með fleiri en 50 starfsmenn. Heildarniðurstaðan sýnir klofna afstöðu: um þriðjungur svarenda styður slíka lagasetningu, um þriðjungur er henni andvígur og álíka stór hópur tekur hvorki skýra jákvæða né neikvæða afstöðu. Verulegur hlutlaus hópur bendir til tortryggni eða óvissu gagnvart úrræðinu, jafnvel meðal þeirra sem styðja almennt jafnréttismarkmið. Afstaðan er áberandi tengd kyni og pólitískri afstöðu. Konur eru mun líklegri en karlar til að styðja kvótalög á framkvæmdastjórnir, og stuðningur er meiri meðal háskólamenntaðra en þeirra sem hafa minni formlega menntun. Stuðningsfólk Pírata og Samfylkingarinnar er líklegast til að styðja slíka lagasetningu, en meðal kjósenda Sjálfstæðisflokks, Framsóknarflokks og Viðreisnar er stuðningur mun minni. Niðurstöðurnar benda til þess að mat á kvótalöggjöf í framkvæmdastjórnnum sé ekki aðeins spurning um afstöðu til jafnréttis almennt, heldur einnig um hugmyndafræðilega sýn á umfang og eðli íhlutunar ríkisins í stjórnkerfi fyrirtækja.

Til að varpa frekara ljósi á undirliggjandi viðhorf var einnig spurt hvort fólk teldi að kynjakvótalög á framkvæmdastjórnir myndu draga úr líkum þess að „hæfustu“ einstaklingarnir hlytu stöður í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja. Hér vegast á ólík réttlætis-

sjónarmið: 44% svarenda eru mjög eða frekar sammála fullyrðingunni, 30% eru henni ósammála og rúmur fjórðungur hlutlaus. Karlar, eldra fólk og tekjuhærri hópar eru mun líklegri til að telja að kvótar grafi undan því að hæfustu einstaklingarnir hljóti stöður, á meðan konur og háskólamenntaðir eru almennt tregari til að taka undir slíka gagnrýni. Pólitísk skautun er á ný skýr, þar sem stuðningsfólk Sjálfstæðisflokks og annarra mið- og hægri flokka er líklegast til að sjá kvóta sem ógn við verðleikakerfið, en meðal kjósenda Samfylkingar, Vinstri grænna og Pírata er slíkur stuðningur mun minni.

Saman sýna þessar niðurstöður að almenningur er klofinn í afstöðu til kvótalaga á framkvæmdastjórnir og að helsti ágreiningurinn snýst um hvort kvótar séu nauðsynlegt réttlætisúrræði til að leiðrétta kerfisbundinn kynjahalla eða hvort þeir grafi undan hugmyndum um verðleika og hæfni í leiðtogavali. Þetta speglar vel þá togstreitu sem fram kemur í viðtölum við stjórnarfólk og er mikilvægur bakgrunnur við umræðu um næstu skref í jafnréttisstefnu.

3.7 Samþætting niðurstaðna

Þegar niðurstöður úr fyrirtækjagögnum, viðtölum og Þjóðmálakönnun FVS eru skoðaðar í heild má greina skýrt mynstur. Tímaraðir sýna að kynjakvótalögin hafa tryggt hraða og sýnilega fjölgun kvenna í stjórnnum þeirra félaga sem falla undir lögin, á meðan framvinda í framkvæmdastjórnnum og forstjórastöðum er hæð. Þetta bendir til þess að formleg lagaskylda í stjórnnum nái ekki með sama hætti til óformlegra ráðningarferla í efsta stjórnendalagi. Frásagnir viðmælenda styðja þessa túlkun. Þau lýsa annars vegar aukinni meðvitund um kynjahlutföll og formlegar kröfur í stjórnnum, en hins vegar áframhaldandi beitingu hefðbundinna aðferða við ráðningu framkvæmdastjóra og forstjóra, þar sem tengslanet, mat á því hvort viðkomandi „passi inn í menningu fyrirtækisins“ og hugmyndir um hinn „rétta“ leiðtoga vega þungt. Niðurstöður Þjóðmálakönnunar FVS varpa svo ljósi á að meirihluti almennings telur breytingar á kynjahlutföllum í efsta stjórnendalagi of hæggar, jafnvel þótt afstaða til frekari kvótasetningar sé klofin. Hér að framan hafa verið settar fram lýsandi niðurstöður um þróun kynjahlutfalla í stjórnnum og æðstu stjórnunarstöðum eftir stærð fyrirtækja, viðhorfi stjórnarfólks og afstöðu almennings. Í umræðukaflanum eru þessar niðurstöður túlkaðar í ljósi stofnanakenninga og stefnuverkfæra, bornar saman við innlendar og erlendar rannsóknir og dregnar ályktanir sem lúta að næstu skrefum í jafnréttisstefnu og stjórnarháttum.

4. Umræður

Í íslensku samfélagi hefur borið á þeirri umræðu á undanförunum mánuðum að „konur stjórni öllu“, einkum vegna sýnileika kvenna í áberandi opinberum embættum og í fjölmiðlum. Gögnin sýna þó að þessi ímynd stenst ekki. Þrátt fyrir jafnvægi í stjórnnum stærri félaga, eru konur enn einungis 18,6% framkvæmdastjóra/forstjóra í fyrirtækjaheildinni og 14,3% í skráðum félögum. Ranghugmyndir um að jafnrétti hafi þegar náðst í æðstu stjórnendastöðum geta dregið úr hvata til frekari aðgerða nú þegar 15 ár eru liðin frá því að kynjakvótalög á stjórnir fyrirtækja tóku fyrst gildi og eru í takt við umræður á öðrum Norðurlöndum þar sem þreyta á jafnréttismálum (*gender fatigue*) hefur komið fram (Kjaer

o.fl. 2025) og ákveðnir hópar telja jafnréttismálin þegar hafa verið afgreidd (Dahlerup 2018).

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna skýrt tvíþættan veruleika. Annars vegar hafa kvótalög á stjórnir félaga þar sem starfa fleiri en 50 starfsmenn að jafnaði á ársgrundvelli náð markmiðum sínum. Hlutfall kvenna í stjórnnum hefur hækkað markvisst og haldist stöðugt um eða yfir viðmiðunum og hjá skráðum félögum er það tæp 43% árið 2025 (Creditinfo 2025; GemmaQ 2025). Hins vegar er framvinda í æðstu stjórnendastöðum hægfara og misjöfn. Í heild er hlutfall kvenna í stöðu framkvæmdastjóra/forstjóra rétt tæp 19% árið 2025 og sveiflukenndara í stærri félögum en litlu og meðalstóru (Creditinfo 2025; GemmaQ 2025). Þessi munur milli stjórna og framkvæmdastjóra/forstjóra endurspeglar það sem stofnanakenningar hafa bent á, að formleg lagaskylda getur tryggt skjót og sýnileg umskipti þar sem hún gildir beint, en leiðir ekki sjálfkrafa til breytinga á öðrum stigum nema markviss ferla- og menningarleg innleiðing fylgi (Bertrand o.fl. 2019; Meyer & Rowan 1977; Óladóttir o.fl. 2024a; Seierstad 2016).

Í ljósi hugmynda Meyer og Rowan um aftengingu má skýra niðurstöðurnar þannig að fyrirtæki uppfylla kvaðir þar sem þær eiga við, í stjórnnum félaga, en mörg félög halda jafnframt við rótgrónum starfsháttum í ráðningum í framkvæmdastjóra/forstjóra-stöðu. DiMaggio og Powell benda á að þvingun, hermun og stöðlun varpi frekara ljósi á þróunina því kynjakvótalög (þvingun) hafa bein áhrif á stjórnir, hermun og stöðlun virðast hins vegar ekki hafa dugað til að umbreyta ráðningarferlum að sama skapi í æðstu stjórnendastöðum (Boxenbaum & Jonsson 2008; DiMaggio & Powell 1983). Femínísk stofnanahyggi dregur síðan fram hve óformlegar leikreglur, hliðverðir í ráðningum og væntingar um „rétt“ leiðtogaeiginleika geta viðhaldið kynjuðum mynstrum þótt formlegar reglur kveði á um jafnræði (Mackay o.fl. 2010; Thomson 2017). Það rímar við frásagnir úr viðtölum við stjórnarfólk, þar sem m.a. er lýst upplifun stjórnarkvenna af valdaleysi, óformlegum ákvarðanatökum, þ.e. utan formlegra vettvanga (stjórnarherbergis) og varfærni gagnvart frekari ihlutun (Óladóttir o.fl. 2024b).

Mismunandi stærðir félaga skýra jafnframt myndina. Þar sem lagaskylda gildir (stór félög) sést stöðugur árangur í aukningu hlutfalls kvenna í stjórnnum, en mun hægari framvinda meðal æðstu stjórnenda. Í litlum og meðalstórum félögum, utan kvótalaga eru breytingar jafnan hægari í stjórnnum og ekki markaðar af neinum skörpum tímamótum. Þetta styður þá niðurstöðu að bindandi kvöð virki fyrst og fremst þar sem hún nær yfir, annars ræður samspil markaðar, faglegra venja og óformlegra leikreglna ferðinni (Creditinfo 2025; Óladóttir o.fl. 2024b; Scott 2013). Greining á viðhorfum stjórnarfólks styður þetta. Í viðtölum kemur fram andstaða hluta stjórnarfólks við frekari kvótasetningu á framkvæmdastjórnir, með vísan til verðleikasjónarmiða, sveigjanleika í skipulagi og hættu á táknaðni innleiðingu. Á sama tíma lýsa margar stjórnarkonur varfærunum en skýrum stuðningi við tímabundið inngrip sem „*tipping point*“, með vísan til þess að aðrar leiðir hafi skilað takmörkuðum árangri.

Viðhorf almennings staðfesta einnig klofna sýn á framvindu jafnréttismála. Þjóðmálakönnunin sýnir að meirihluti telur þróun í framkvæmdastjórnnum of hæga, en stuðningur við kvóta er mjög misjafn. Kyn og stjórnmálaskoðun skipta hér lykilmáli, konur

eru almennt hlynntari kvóta en karlar, og stuðningur er meiri meðal kjósenda vinstri flokka en hægri flokka. Þetta rímar við fyrri rannsóknir sem sýna að afstaða til jafnréttisadgerða endurspeglar bæði kynbundna reynslu og hugmyndafræðilega afstöðu til hlutverks ríkisins í umbótum (Chappell & Waylen 2013; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir & Margrét Þorvaldsdóttir 2012).

Heildarmyndin, í ljósi niðurstaðna okkar og fyrri rannsókna, er sú að lögfest kvöð á stjórnir skilar mælanlegum árangri, en sé hún ekki studd af breytingum á ráðningarferlum, auknu gagnsæi og aðhaldi á æðstu stjórnendastöður er hætta á að framvindan þar verði hæg (Einarsdóttir o.fl. 2020; Ásta Dís Óladóttir o.fl. 2019; 2024a). Samanburður við önnur lönd styrkir túlkunina. Í Noregi, Frakklandi og á Ítalíu jókst hlutur kvenna í stjórnnum hratt eftir kvóta, en smitáhrif til forstjóra og framkvæmdastjórna voru takmörkuð (Bertrand o.fl. 2019; Ferrari o.fl. 2016; Labelle o.fl. 2015; Seierstad 2016; Teigen 2012). ESB-gögn sýna jafnframt að harðar, lögbundnar aðgerðir skila meira en mjúkar lausnir, og skýr viðurlög skipta máli (Bennouri o.fl. 2020; European Union 2023; Humbert o.fl. 2019; Kirsch 2021). Íslenskar rannsóknir samræmast þessu og kvótalögin tengjast bættum stjórnarháttum og gagnsæi (Auður Arna Arnardóttir & Þröstur Olaf Sigurjónsson 2022), en framvinda í efsta stjórnendalagi er hæg og ójöfn (Ásta Dís Óladóttir o.fl. 2019; Óladóttir o.fl. 2024a; 2024b). Nýleg þýsk niðurstaða undirstrikar að án viðbótaraðgerða geti jafnvel myndast neikvæð mótverkandi áhrif. Fyrirtæki uppfylla kvótann í stjórn, en veita færri konum framgang í æðstu stjórnendastöður (Gibert & Fedorets 2025).

Í greininni var sett fram ein meginrannsóknarspurning um það hvernig og að hvaða marki kynjakvótar í stjórnnum hafa haft áhrif á kynjahlutföll í stjórnnum og æðstu stjórnendastöðum á Íslandi og hvaða lærdóm mætti draga um næstu skref í jafnréttisstefnu. Í framhaldinu voru lagðar fram fjórar undirspurningar sem varpa nánara ljósi á þessa heildarspurningu. Niðurstöðurnar má draga saman með hliðsjón af þeim.

Fyrsta undirspurningin laut að því hvort kvótalögin hefðu haft varanleg áhrif á hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á Íslandi. Þeirri spurningu er hægt að svara játandi. Hlutföll kvenna í stjórnnum hækkuðu verulega þar sem lagaskylda gildir og hafa haldist stöðug um eða yfir lagalegum viðmiðum. Í skráðum félögum er hlutfall kvenna í stjórnnum 42,9% árið 2025. Þetta er í samræmi við fræðilega þekkingu á áhrifum bindandi kvóta á stjórnarstigi (Teigen 2012; Terjesen & Sealy 2016) og niðurstöður fyrri greininga á gögnum Creditinfo og GemmaQ (2019, 2025).

Önnur undirspurningin beindist að því hvort greina mætti smitáhrif kvótaglagna til framkvæmdastjórna, eða hvort þróunin þar fylgdi öðrum mynstrum. Stutta svarið er að smitáhrifin virðast takmörkuð. Hlutfall kvenna í stöðum framkvæmdastjóra og forstjóra hækkar aðeins lítillega yfir langt tímabil og án skarptra breytinga í kjölfar innleiðingar kvótaglagna. Þróunin minnir frekar á hægfara, línulega framvindu óháða lagasetningunni en á skýra viðbragðsbreytingu. Þessar niðurstöður eru samhljóða fræðilegum viðvörðunum um aftengingu milli formlegra markmiða og daglegar framkvæmdar (Bertrand o.fl. 2019; Meyer & Rowan 1977; Óladóttir o.fl. 2024; Seierstad 2016).

Þriðja undirspurningin laut að viðhorfi stjórnarfólks í skráðum félögum til þess að

lögfesta kynjakvóta á framkvæmdastjórnir. Niðurstöður sýna að viðhorfin eru klofin. Tortryggni gagnvart frekari íhlutun ríkir almennt, einkum meðal karla, og birtist hún meðal annars í sterkri vísun til verðleikasjónarmiða og áhyggjum af táknrænni innleiðingu. Um leið telja margar konur í stjórnnum tímabundið inngrip nauðsynlegt til að ná viðsnúningi, þar sem aðrar leiðir hafa skilað takmörkuðum árangri. Nokkur samhljómur er um að ef til frekari kvótasetningar kæmi yrði útfærslan að vera vönduð, gagnsæ og tengd skýrum hæfnisskilyrðum (Einarsdóttir o.fl. 2020; Óladóttir o.fl. 2024).

Fjórða og síðasta undirspurningin sneri að viðhorfi almenninga til þess að lögfesta kynjakvóta á framkvæmdastjórnir. Þar kemur fram að almenningur er einnig klofinn um slíka kvótasetningu, en að meirihluti telur að framvindan í efsta stjórnendalagi sé of hæg. Kynjamunur er áberandi í afstöðunni og rímar það vel við fyrri rannsóknir (Einarsdóttir o.fl. 2020), þar sem karlar reyndust tvisvar sinnum líklegri en konur til að telja að kynjakvótar væru ekki til bóta og að stjórnvöld ættu ekki að setja reglur um fulltrúa hluthafa. Í Þjóðmálakönnun FVS kemur fram að stuðningur við kynjakvóta á framkvæmdastjórnir er minni meðal karla og stuðningsfólks hægri flokka, en meiri meðal kvenna og kjósenda vinstri flokka. Þetta endurspeglar að pólitískur ágreiningur um hlutverk ríkisins og markaðarins í jafnréttismálum liggur ekki aðeins á vettvangi stjórnarfólks, heldur einnig í almennri umræðu.

4.1 Stefnuúrreði og næstu skref

Niðurstöðurnar eru í samræmi við alþjóðlegar rannsóknir sem benda til þess að kvótar í stjórnnum séu nauðsynlegt, en ekki nægjanlegt skref til að jafna stöðu kynja í efsta stjórnendalagi. Þar sem smitáhrif frá stjórnnum til framkvæmdastjórna og forstjórstöðu mælast takmörkuð (Bertrand o.fl. 2019; Casaca o.fl. 2022; Ásta Dís Óladóttir o.fl. 2019) verður að líta til viðtækari stjórnþækja. Rannsóknir Axelsdóttur o.fl. (2023) og Þóru H. Christiansen o.fl. (2024) benda til þess að samspil bindandi aðgerða, gagnsæis í ráðningarferlum, formlegrar arftakaáætlunar og aðhalds eigenda og fjárfesta skili meiri árangri en stök aðgerð. Eins og Huse og Seierstad (2013) leggja áherslu á hefur norska reynslan gert það að verkum að kynjakvótar í stjórnnum eru ekki lengur jaðarfyrirbæri heldur viðurkennt og raunhæft stefnuverkfæri í evrópskri jafnréttisstefnu. Umræðan hefur færst frá því að spyrja hvort kvótar séu yfirleitt ásættanlegir, yfir í spurningar um hvernig samspil formlegrar kvótalöggjafar og annarra aðgerða geti tryggt varanlegar kerfisbreytingar.

Í ljósi þessara niðurstaðna og fræðilegrar umræðu um kynjaða stofnanavæðingu (Mackay 2011; Thomson 2018) má færa rök fyrir því að næstu skref í íslensku viðskiptalífi þurfi að fela í sér blöndu af (i) skýrari lagalegum kröfum um gagnsæja og faglega ráðningarferla í framkvæmdastjórnir, þar sem gerð er grein fyrir kynjahlutföllum meðal umsækjenda og ráðinna aðila, (ii) markvissri arftakaáætlun og hæfnismati sem tryggir að hæfar konur séu sýnilegar í hópi mögulegra eftirmanna og (iii) virkari þátttöku eigenda, einkum lífeyrissjóða og annarra stofnanafjárfesta, í því að tengja eigendastefnu og umbun við árangur í jafnréttismálum.

Rannsóknin sýnir jafnframt að opinber umræða um kynjakvóta og jafnrétti er mótuð af skynjun á sýnileika nokkurra kvenna í áberandi stöðum, frekar en raungögnum um

heildarþróun á vinnumarkaði. Slíkar ranghugmyndir geta dregið úr vilja til frekari aðgerða, einkum ef þær næra hugmyndir um að „verkefninu sé lokið“ (Dahlerup 2018). Hér geta stjórnvöld, fræðasamfélagið og fjölmiðlar gegnt lykilhlutverki með því að miðla reglubundnum og aðgengilegum upplýsingum um kynjahlutföll í stjórnnum og framkvæmdastjórnnum og tengja umræðuna við áþreifanlegar aðgerðir og mælanleg markmið.

5. Lokaorð

Rannsóknin sýnir að íslensku kynjakvótalögin frá árinu 2010 hafa skilað markvissum og varanlegum árangri í stjórnnum þeirra félaga sem lögin ná til, en áhrifin hafa ekki náð til æðstu stjórnenda. Hlutfall kvenna í stjórnnum hefur haldist, um eða yfir 40% viðmiðið í þeim félögum sem lögin ná yfir, sem staðfestir að bindandi kvótar geta verið áhrifaríkt stefnuverkfæri til að leiðrétta kerfisbundinn ójöfnuð. Á sama tíma sýna gögnin að smitáhrifin á æðstu stjórnendum er takmörkuð, sem styður kenningar um frávik milli stefnu og framkvæmdar þar sem hefðbundin ráðningarferli og tengslanet viðhalda kynjuðum mynstrum.

Fræðilegt framlag felst í því að sýna hvernig lagasetning getur tryggt árangur á einu stigi en stöðvast á því næsta, án sambærilegra úrræða. Með nýjum gögnum um íslenskt samhengi er greinin framlag til alþjóðlegrar umræðu um hvernig formleg lagaskylda skapar jafnvægi í stjórnnum en aðrar stofnanalegar hindranir hefta framgang kvenna í æðstu stjórnendastöður. Hagnýtt framlag felst í því að varpa ljósi á nauðsyn þess að skýra ábyrgð og ferla í ráðningum, auka gagnsæi og meta kosti nýrra stefnuverkfæra, svo sem stigvaxandi kvóta eða „fylgið eða skýrið“ nálgun.

Niðurstöðurnar sýna jafnframt að eigendur og stofnanafjárfestar geta gegnt lykilhlutverki með því að tengja eigendastefnu og umbun við árangur í jafnréttismálum og krefjast reglubundinna mælikvarða um kynjahlutföll. Þá er brýnt að opinber umræða byggji á raungögnum en ekki á sýnileika fárra kvenna í áberandi embættum, þar sem slíkar ranghugmyndir draga úr hvata til aðgerða.

Í stuttu máli benda niðurstöðurnar til þess að til að loka bilinu milli stjórna og æðstu stjórnenda dugi ekki að treysta á kvóta í stjórnnum einvörðungu. Nauðsynlegt er að tengja kvótalög við gagnsæ ráðningarferli, formlegar arftakaáætlanir og mælanlegt aðhald eigenda, og byggja opinbera umræðu á raungögnum fremur en tilfinningu fyrir sýnileika einstakra kvenna í áberandi hlutverkum. Þrátt fyrir að rannsóknin dragi upp heildstæða mynd af áhrifum kynjakvótalaga og stöðu kynjajafnréttis í efsta stjórnendalagi ber að hafa í huga nokkrar takmarkanir. Tímaraðargögn fyrirtækja eru fyrst og fremst lýsandi og gera ekki kleift að fullyrða um orsakasambönd, og flokkun eftir stærð félaga fangar ekki allan breytileika sem kann að skipta máli, svo sem atvinnugrein, eignarhald eða aðrar stofnanalegar aðstæður. Eigindlegu viðtölin ná eingöngu til stjórnarfólks skráðra félaga og endurspegla því fyrst og fremst sjónarhorn fyrirtækja á aðalmarkaði Nasdaq Iceland, á meðan raddir stjórnenda í óskráðum og smærri félögum koma síður fram og þjóðmálakönnunin getur borið keim af svarskekkju þrátt fyrir vigtnun. Um leið felst styrkleiki rannsóknarinnar í því að samþætta umfangsmikil fyrirtækjagögn yfir langt tímabil, eigindleg viðtöl við stjórnarfolk á markaði og viðhorf almennings í einum og sama

fræðilega rammanum. Sú þríþætta nálgun gerir kleift að greina bæði formlega breytingu, undirliggjandi ferli og félagslega merkingu þessara þróunar og setja niðurstöðurnar í víðara samhengi stefnumótunar og stofnanalegra breytinga í íslensku viðskiptalífi.

Þakkir

Höfundar vilja þakka Rannís (nr. 239880-051), Rannsóknasjóði Háskóla Íslands (nr. 15512 og 15533), Nordic Gender Equality Fund og einum helsta bakhjarli Rannsóknaseturs um jafnrétti í efnahags- og atvinnulífi, Arion banka. Þá vilja höfundar einnig þakka samstarfsaðilum rannsóknasetursins, stjórnendum hjá Creditinfo, Gallup, GemmaQ, Landssamtökum lífeyrissjóða og Nasdaq Ísland.

Aftanmálsgrein

- 1 Lög nr. 13/2010 um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög (eignarhald, kynjahlutföll og starfandi stjórnarformenn).

Heimildir

- Adams, R.B. og Kirchmaier, T. (2013). „From Female Labour Force Participation to Boardroom Gender Diversity“, *Financial markets group discussion paper*, 715. Rafræn útgáfa: <https://eprints.lse.ac.uk/119038/1/DP715.pdf>
- Alþingi (2010). Lög nr. 13/2010 um breytingu á lögum um hlutafélög og einkahlutafélög (kynjakvótar í stjórnnum). Sótt af: <https://www.althingi.is>
- Alþingistiðindi (16. desember 2009). Hlutafélög og einkahlutafélög. Frsm. 2. minni hluta viðskn. (Ragnheiður E. Árnadóttir) (S): <https://www.althingi.is/altext/138/12/r16122100.sgml>
- Arnaldur Sölvi Kristjánsson, Gylfi Zoega og Sigurður Jóhannesson (2025). *Skýrsla nr. R 25:01 Rannsókn á virði háskólamenntunar*, september 2025. Hagfræðistofnun Háskóla Íslands.
- Axelsdóttir, L. og Einarsdóttir, Þ. (2017). „The Realization of Gender Quotas in Post-collapse Iceland“, *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 25(1), 48–61. <https://doi.org/10.1080/08038740.2017.1304446>
- Axelsdóttir, L., Einarsdóttir, Þ. J. og Rafnsdóttir, G. L. (2023). „Justice and utility: Approval of gender quotas to increase gender balance in top-level management—lessons from Iceland“, *Gender, Work, and Organization* 30(4), 1218–1235. <https://doi.org/10.1111/gwao.12966>
- Ásta Dís Óladóttir, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þóra H. Christiansen (2019). „Er skortur á framboði eða er engin eftirspurn eftir konum í æðstu stjórnunarstöðum?“, *Stjórnmál & stjórnsýsla* 15(2), 205–228. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2019.15.2.4>
- Auður Arna Arnadóttir og Þröstur Olaf Sigurjónsson (2022). „Áhrif kynjakvóta á stjórnarbrag að mati stjórnarmanna“, *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál* 19(1), 75–94. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2022.19.1.4>
- Bennouri, M., De Amicis, C. og Falconieri, S. (2020). „Welcome on board: A note on gender quotas regulation in Europe“, *Economics Letters* 190, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109055>
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S. og Lleras-Muney, A. (2019). „Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway“, *The Review of Economic Studies* 86(1), 191–239. <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
- Bilimoria, D. (2006). „The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers“, *Journal of Managerial Issues* 18(1), 47–61. <http://www.jstor.org/stable/40604524>
- Biswas, P. K., Chapple, L., Roberts, H. og Stainback, K. (2023). „Board gender diversity and women in senior management“, *Journal of Business Ethics* 182(1), 177–198. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04979-x>

- Boxenbaum, E., og Jonsson, S. (2008). „Isomorphism, diffusion and decoupling“, í R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, K. Sahlin (ritstj.), *Isomorphism, diffusion and decoupling* (bls. 78-98). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n3>
- Bryman, A. (2006). „Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?“, *Qualitative Research* 6(1), 97-113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
- Cadoux, A., Alexiou, C. og Vogiazas, S. (2022). *Corporate Board Gender Quota and Performance of French Listed Companies*. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4016428>
- Casaca, S. F., Guedes, M. J., Marques, S. R. og Paço, N. (2022). „Shedding light on the gender quota law debate: board members' profiles before and after legally binding quotas in Portugal“, *Gender in Management* 37(8), 1026-1044. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2020-0302>
- Chambers, S. (2023). „Women on boards quotas, targets, and their unintended effects: Evidence from the United Kingdom“, *The Journal of Business Diversity* 23(2), 79-95. <https://doi.org/10.33423/jbd.v23i2.6169>
- Chandler, A. (2016). „Women on Corporate Boards: A Comparison of Parliamentary Discourse in the United Kingdom and France“, *Politics & Gender* 12(3), 443-468. <https://doi.org/10.1017/S1743923X15000574>
- Chappell, L. og Waylen, G. (2013). „Gender and the hidden life of institutions“, *Public Administration* 91(3), 599-615. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02104.x>
- Christensen, J.F. og Muhr, S.L. (2019). „H(a)unting quotas: An empirical analysis of the uncanniness of gender quotas“, *ephemera: theory & politics in organization* 19(1), 77-105. MASTER.CG_01_4 RC
- Cook, A. og Glass, C. (2015). „Diversity begets diversity? The effects of board composition on the appointment and success of women CEOs“, *Social Science Research* 53, 137-147. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2015.05.009>
- Creditinfo (2025). *Gagnasafn um stöðu kvenna í stjórnunarstöðum fyrirtækja á Íslandi*. [Excelgagnasafn, lokaður aðgangur]. Reykjavík: Creditinfo.
- Creswell, J. W. og Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Dahlerup, D. (2018). „Gender equality as a closed case: A survey among the members of the 2015 Danish parliament“, *Scandinavian Political Studies* 41(2), 188-209. <https://doi.org/10.1111/1467-9477.12116>
- De Vita, L. og Magliocco, A. (2018). „Effects of gender quotas in Italy: a first impact assessment in the Italian banking sector“, *International Journal of Sociology and Social Policy* 38(7-8), 673-694. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-11-2017-0150>
- Dolgin, E. (2017). „Gender tokenism and bias prevail in biotech boardrooms“, *Nature Biotechnology* 35(3), 185-186. <https://doi.org/10.1038/nbt0317-185>
- Delgado-Piña, M., Rodríguez-Ruiz, Ó., Rodríguez-Duarte, A. og Sastre-Castillo, M.Á. (2020). „Gender Diversity in Spanish Banks: Trickle-Down and Productivity Effects“, *Sustainability* 12(5), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su12052113>
- The Economist (25. mars 2014). „The spread of gender quotas for company boards.“ <https://www.economist.com/the-economist-explains/2014/03/25/the-spread-of-genderquotas-for-company-boards>
- Einarsdóttir, Þ. J., Rafnsdóttir, G. L. og Valdimarsdóttir, M. (2020). „Structural Hindrances or Less Driven Women? Managers' Views on Corporate Quotas“, *Politics & Gender* 16(1), 285-313. <https://doi.org/10.1017/S1743923X1800106X>
- European Union (2023). *2023 Report on Gender Equality in the EU*. https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/annual_report_GE_2023_web_EN.pdf
- Félag forstöðumanna ríkisstofnana (29.september 2025). „Félagaskrá forstöðumanna.“ <https://ffr.is/wp-content/uploads/2025/09/Felagaskra-september-2025.pdf>
- Fioretos, O., Falleti, T. G. og Sheingate, A. (2016). „Historical institutionalism in political science“, í O. Fioretos, T. G. Falleti og A. Sheingate (ritstj.), *The Oxford Handbook of Historical Institutionalism*, (bls. 3-28). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199662814.013.1>

- GemmaQ ehf. (2025). *Hlutföll kvenna í stjórnum og framkvæmdastjórnunum á íslenskum kauphallarmarkaði* [Excelgagnasafn, lokaður aðgangur]. Reykjavík: GemmaQ.
- Gibert, A. og Fedorets, A. (2025). „Lifting Women Up: Gender Quotas and the Advancement of Women on Corporate Boards“, *Corporate Governance : An International Review* 33(3), 407–435. <https://doi.org/10.1111/corg.12609>
- Gould, J. A., Kulik, C. T. og Sardeshmukh, S. R. (2018). „Trickle-down effect: The impact of female board members on executive gender diversity“, *Human Resource Management* 57(4), 931–945. <https://doi.org/10.1002/hrm.21907>
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Margrét Þorvaldsdóttir (2012). „Kynjakvótar og mögulegar hindranir á leið kvenna til æðstu stjórnunar“, *Íslenska Þjóðfélagið* 3, 57–76. <https://ejournals.is/index.php/tf/article/view/3747>
- Gunnar Gunnarsson (14. mars 2024). *Kynjakvótar í stjórn – ábrif og þróun*. Erindi á ráðstefnunni Viðskipti og vísindi, Háskóli Íslands.
- Howlett, M. (2019). *Designing Public Policies: Principles and Instruments* (2. útgáfa). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315232003>
- Humbert, A. L., Kelan, E. K. og Clayton-Hathway, K. (2019). „A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality“, *European Journal of Women's Studies* 26(4), 447–468. <https://doi.org/10.1177/1350506819857125>
- Hulda Þórisdóttir (2009). „Afsprengi aðstæðna og fjötruð skynsemi: Aðdragandi og orsakir efnahagsbrunsins á Íslandi frá sjónarhóli kenninga og rannsókna í félagslegri sálfræði“, í *Rannsóknarnefnd Alþingis um aðdraganda og orsakir falls íslensku bankanna 2008*. Skýrsla nefndarinnar, bindi 8, viðauki I.
- Huse, M. og Seierstad, C. (2013). „Getting women onto corporate boards: Consequences of the Norwegian gender balance law“, *The European Financial Review* December–January, 37–39.
- Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir (2015). *Staða kvenna og karla á íslenskum vinnumarkaði*. Reykjavík: Velferðarráðuneytið.
- Kim, H. og Kim, Y. (2023). „The effects of gender diversity in boards of directors on the number of female managers promoted“, *Baltic Journal of Management* 18(1), 122–139. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2022-0035>
- Kirsch, A. (2021). *Women on Boards Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU\(2021\)700556_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU(2021)700556_EN.pdf)
- Kjaer, U., Seggaard, S. B. og Shamshiri-Petersen, D. (2025). „Gender Fatigue in the Nordics: Uncovering Covert Backlash“, *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 1–19. <https://doi.org/10.180/08038740.2025.2557326>
- Krook, M. L. og Mackay, F. (ritstj.). (2011). *Gender, politics and institutions: Towards a feminist institutionalism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230303911>
- Mackay, F., Kenny, M. og Chappell, L. (2010). „New Institutionalism Through a Gender Lens: Towards a Feminist Institutionalism?“, *International Political Science Review* 31(5), 573–588. <https://doi.org/10.1177/0192512110388788>
- Matsa, D. A. og Miller, A. R. (2011). „Chipping away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership“, *The American Economic Review* 101(3), 635–639. <https://doi.org/10.1257/aer.101.3.635>
- Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977). „Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony“, *American Journal of Sociology* 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Óladóttir, Á. D., Christiansen, Þ. H., Gylfason, H. F., Benediktsson, H. C. og Þórarinsdóttir, F. V. (2024a). „Next level quotas? Corporate and public support for gender quotas in executive management“, *Administrative Sciences* 14(9), 209. <https://doi.org/10.3390/admsci14090209>
- Óladóttir, Á. D., Christiansen, T. H., Gunnarsdóttir, S. og Kristjánsdóttir, E. S. (2024b). „Closing the gap: TMT quotas, investment strategies, and succession policies for gender equality“, í J. Marques (ritstj.), *Encyclopedia of Diversity, Equity, Inclusion and Spirituality* (bls. 1–16). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-32257-0_88-1
- Rigolini, A. og Huse, M. (2021). „Women and multiple board memberships: Social capital and institu-

- tional pressure“, *Journal of Business Ethics*, 169(2), 199–214. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04313-6>
- Samtök atvinnulífsins (11. mars 2009). *Umsögn um frumvarp til laga um breytingu á lögum um hlutafélög og lög um um einkahlutafélög - eignarhald, kynjablutföll og starfandi stjórnarformenn*. <https://www.althingi.is/altext/erindi/136/136-1216.pdf>
- Sanders, E. (2008). „Historical institutionalism“, í S. A. Binder, R. A. W. Rhodes og B. A. Rockman (ritstj.), *The Oxford Handbook of Political Institutions* (bls. 39–55). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199548460.003.0003>
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: SAGE.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4. útg.). Thousand Oaks: SAGE.
- Seierstad, C. og Huse, M. (2017). „Gender Quotas on Corporate Boards in Norway: Ten Years Later and Lessons Learned“, í Seierstad, C., Gabaldon, P., Mensi-Klarbach, H. (ritstj.), *Gender Diversity in the Boardroom*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56142-4_2
- Seierstad, C. (2016). „Beyond the business case: The need for both utility and justice rationales for increasing the share of women on boards“, *Corporate Governance: An International Review* 24(4), 390–405. <https://doi.org/10.1111/corg.12117>
- Skaggs, S., Stainback, K. og Duncan, P. (2012). „Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation“, *Social Science Research* 41(4), 936–948. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.01.006>
- Teigen, M. (2012). „Gender quotas on corporate boards: on the diffusion of a distinct national policy reform“, í F. Engelstad og M. Teigen, (ritstj.), *Political Science, Law, Business: Comparative Perspectives*. Bingley: Emerald. [https://doi.org/10.1108/S0195-6310\(2012\)0000029008](https://doi.org/10.1108/S0195-6310(2012)0000029008)
- Teigen, M. (2015). „The Making of Gender Quotas for Corporate Boards in Norway“, í F. Engelstad og A. Hagelund (ritstj.), *Cooperation and Conflict the Nordic Way* (bls. 96–117). Warsaw: De Gruyter Open. <https://doi.org/10.1515/9783110436891-007>
- Terjesen, S. og Sealy, R. (2016). „Board gender quotas: Exploring ethical tensions from a multi-theoretical perspective“, *Business Ethics Quarterly* 26(1), 23–65. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.7>
- Thomson, J. (2018). „Resisting gendered change: Feminist institutionalism and critical actors“, *International Political Science Review* 39, 178–191. <https://doi.org/10.1177/0192512116677844>
- Vedung, E. (1998). „Policy instruments: Typologies and theories“, í M.-L. Bemelmans-Videc, R. C. Rist og E. Vedung (ritstj.), *Carrots, sticks, and sermons: Policy instruments and their evaluation* (bls. 21–58). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Viðskiptaráð (4. júní 2009). *Umsögn um frumvarp til laga um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög - eignarhald, kynjablutföll og starfandi stjórnarformenn*. <https://www.althingi.is/altext/erindi/137/137-91.pdf>
- World Economic Forum (WEF) (2025). *Global Gender Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>
- Pingskjal nr. 111/2009. *Fjármálafyrirtæki*. Flm. Steinunn Valdís Óskarsdóttir. <https://www.althingi.is/altext/raeda/136/rad20090302T180550.html>
- Pingskjal nr. 71/2009-2010. *Frumvarp til laga um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög (eignarhald, kynjablutföll og starfandi stjórnarformenn)*. <http://www.althingi.is/altext/138/s/0071.html>
- Pingskjal nr. 426/2009-2010. *Nefndarálit um frv. til l. um breyt. á lögum um hlutafélög og einkahlutafélög (eignarhald, kynjablutföll og starfandi stjórnarformenn)*. <https://www.althingi.is/altext/138/s/0426.html>
- Pingskjal nr. 455/2009-2010. *Nefndarálit um frv. til l. um breyt. á l. um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög (eignarhald, kynjablutföll og starfandi stjórnarformenn)*. <https://www.althingi.is/altext/138/s/0455.html>
- Borgerður J. Einarsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir (2010). „Greining á skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis frá kynjafræðilegu sjónarhorni“ í *Skýrslu þingmannanefndar til að fjalla um skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis*, 209–267. <https://www.althingi.is/altext/138/s/pdf/1501.pdf>

Þóra H. Christiansen, Ásta Dís Óladóttir og Hrefna Guðmundsdóttir (2024). „Stjórnendaleit: Hlutverk og ábyrgð ráðgjafa í ráðningarferli forstjóra“, *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál* 2(21). <https://doi.org/10.24122/tve.a.2024.21.2.4>

Þóra H. Christiansen, Ásta Dís Óladóttir, Erla S. Kristjánsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2021). „Forstjóraráðningar í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum: Kynjahalli, útilokun og ófagleg ráðningarferli“, *Stjórnsmál & stjórnsýsla* 17(1), 107-130. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2021.17.1.5>

