

## **Aukin tækifæri í forystu atvinnulífsins**

**Skýrsla Tækifærisnefndar iðnaðar- og  
viðskiptaráðherra um aukinn hlut kvenna í  
yfirstjórnnum fyrirtækja**

**Iðnaðar- og viðskiptaráðuneyti  
október 2005**

Útgefandi: Iðnaðar- og viðskiptaráðuneyti  
Höfundur: Þórunn Jónsdóttir  
Prentun: Gutenberg  
Upplag: 750 eintök

ISBN: 9979-871-51-2

## Samantekt

Skýrsla þessi er afrakstur af vinnu Tækifærisnefndar iðnaðar- og viðskiptaráðherra sem falið var það hlutverk haustið 2004 að ræða þau tækifæri sem aukin fjölbreytni í forystusveit íslensks viðskiptalífs skapar. Nefndin ákvað að beina sjónum sínum sérstaklega að hlutdeild kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Á starfstíma sínum stóð nefndin fyrir öflun gagna með því að kalla einstaklinga úr forystu atvinnulífsins á umræðu- og hugarflugsfundi og með því að taka viðtöl við einstaklinga sem hafa starfs eða stöðu sinnar vegna áhrif á val einstaklinga í stjórnir. Enn fremur stóð nefndin fyrir heimsókn Lisu Levey, ráðgjafa frá Catalyst í Bandaríkjunum, sem deildi reynslu Catalyst með nefndarmönnum og fjölmörgum aðilum úr íslensku viðskiptalífi.

Skýrslu nefndarinnar er ætlað að varpa ljósi á stöðuna á Íslandi og bera hana saman við önnur lönd, færa rök fyrir því hvers vegna æskilegt er að fjölga konum í stjórnnum, leita svara við því hvers vegna konur í stjórnnum eru jafn fáar og raun ber vitni, og að setja fram tillögur um aðgerðir til að fjölga konum í stjórnnum íslenskra fyrirtækja.

Hlutfall kvenna í stjórnnum íslenskra fyrirtækja er nokkuð lakara en meðaltal Norðurlandanna og talsvert lakara en hlutfallið í Noregi og Svíþjóð. Ekki er hægt að merkja almennt mikinn mun á hlutfallstölum íslenskra fyrirtækja annars vegar og breskra, bandarískra og kanadískra fyrirtækja hins vegar. Þó eru íslensk fyrirtæki sem skráð eru á hlutabréfamarkað með áberandi lægra hlutfall kvenna í stjórnnum en í samanburðarlöndunum.

Helstu rökin fyrir því að fjölga eigi konum í stjórn fyrirtækja eru þau að ávinningur sé af fjölbreytileika, ákvarðanir stjórna taki meira mið af markaðinum og það að virkja konur í yfirstjórnir fyrirtækja hagnýti hæfni og þekkingu sem fyrirtæki myndu ellegar fara á mis við. Enn fremur hefur verið sýnt fram á tengsl milli fjölda kvenna í stjórnnum og bættra stjórnarháttá, og bent hefur verið á að fjölgun kvenna í lykil- og valdastöðum auki líkur á að viðskiptalífið byggi á gildum og viðhorfum beggja kynja og sé því líklegra til að njóta krafta og hæfni starfskrafta af báðum kynjum.

Ástæður fyrir fæð kvenna í stjórnnum eru margvíslegar. Viðhorf þeirra hópa sem jafnan skipa í stjórnir skiptir þar miklu. Svo virðist sem margir þeirra sem eru í þessum hópum sjái

ekki sérstaka ástæðu til að gefa gaum að fjölgun kvenna í stjórnnum, veigri sér við að tengjast umræðunni, telji að með tímanum jafnist staða kynjanna eða að enginn eða jafnvel neikvæður ávinningur sé af fjölgun kvenna í stjórnnum. Goðsagnir og klisjukenndar ímyndir tengdar konum og hlutverki kvenna virðast einnig vera hamlandi og margir telja að konur hafi ekki náð hæfni til jafns við karla. Konur standa oftár en ekki fyrir utan hefðbundin tengslanet viðskiptalífsins sem gerir það að verkum að þær eru síður sýnilegar eða líklegar til að njóta trausts þeirra sem í stjórnir skipa. Leitarskilyrði eru oftár en ekki þröng og ólíklegra að konur uppfylli hefðbundin skilyrði.

Tillögur nefndarinnar að aðgerðum sem miða að því að efla fyrirtæki og atvinnulíf með því að fjölga konum í stjórnnum og áhrifastöðum eru:

- Að tryggja farveg fyrir umræðu og þekkingaröflun
- Að birta reglulega lista með upplýsingum um fjölda og hlutfall kvenna í stjórnnum
- Að efla tengsl kvenna
- Að víkka leitarskilyrði og sjóndeildarhring við skipanir í stjórnir
- Að hvetja fyrirtæki til að setja konur á dagskrá
- Að fá karlmenn í áhrifastöðum til að gera málið að sinu

Tækifærisnefnd telur að virk umræða um ávinning aukinnar fjölbreytni í forystu íslensks viðskiptalífs og frumkvæði fyrirtækja til aðgerða á þessu sviði séu vænlegasta leiðin til árangurs.

## EFNISYFIRLIT

<b>I. Inngangur</b> .....	<b>7</b>
Áhersla á stjórnir .....	8
<b>II. Aðgerðir nefndarinnar, gagnaöflun og heimildir</b> .....	<b>9</b>
Heimsókn frá Catalyst .....	9
Öflun frumgagna .....	9
<i>Umræðu- og hugarflugsfundir</i> .....	10
<i>Rýnivíðtöl</i> .....	10
Annars stigs gögn .....	10
<b>III. Fjöldi kvenna í stjórnnum</b> .....	<b>11</b>
Staðan á Íslandi .....	11
Staðan í nágrannalöndunum .....	12
<i>Bretland</i> .....	12
<i>Bandaríkin</i> .....	12
<i>Kanada</i> .....	13
<i>Norðurlöndin</i> .....	13
Samanburður Íslands við önnur lönd .....	13
<b>IV. Hvers vegna ætti að fjölga konum í stjórnnum?</b> .....	<b>17</b>
Jafnréttis- og lýðræðissjónarmið .....	17
Fjölbreytileiki leiðir til betri árangurs .....	17
<i>Betri skilningur á markaðinum</i> .....	18
<i>Skýr skilaboð – betri ímynd</i> .....	18
<i>Fleiri konur – betri afkoma</i> .....	19
<i>Bættir stjórnarhættir</i> .....	20
Fyrirtæki þurfa á konum að halda .....	21
<i>Fyrirtæki mega ekki við því að vannýta hæfni og krafta kvenna</i> .....	21
<i>Ekki nægilega margir hæfir karlar til skiptanna</i> .....	22
<b>V. Hvað hamlar – ýmsar skýringar</b> .....	<b>23</b>
Fæð kvenna er ekki vandamál .....	23
<i>Konumálið er „feimnismál“</i> .....	23
<i>Fjölbreytileiki er ekki metinn</i> .....	24
Vanmat og vantrú á konum .....	25
<i>„Steriótýpur“</i> .....	25
<i>Konur eru ekki hæfar – hafa ekki náð körlum</i> .....	25
<i>Fjölskylda og barneignir</i> .....	26
<i>Skortur á vilja og metnaði kvenna</i> .....	27
Skortur á tengslum kvenna .....	27
<i>Sýnileiki</i> .....	28
<i>Traust</i> .....	28
Vinnulag við val í stjórnir .....	28
<i>Þröng leitarskilyrði</i> .....	29
<i>Konur eru áhætta</i> .....	29
<b>VI. Hvernig má nýta tækifærið?</b> .....	<b>30</b>
Aðgerðir í nágrannalöndunum .....	30
Innlegg í umræðuna .....	31
<i>Ekki áhugi á kvótum</i> .....	31
<i>Frumkvæði lífeyrissjóða og opinbera geirans</i> .....	32
<i>Fjöldi kvenna og áhrif innan stjórnar</i> .....	32

Tillögur nefndarinnar að aðgerðum til að auka hlutfall kvenna í íslenskum stjórnnum .....	33
1. Efla þarf umræðu og þekkingu.....	33
2. Regluleg birting upplýsinga um fjölda kvenna í stjórnnum fyrirtækja.....	33
3. Konur þurfa að efla tengsl sín.....	33
4. Vikka þarf leitarskilyrði í stjórnir og leita þarf víðar.....	34
5. Fyrirtæki þurfa að setja konur á dagskrá .....	34
6. Karlar í áhrifastöðum þurfa að gera málið að sínu.....	34
<b>VII. Niðurlag.....</b>	<b>35</b>

## I. Inngangur

Skýrsla þessi er afrakstur af vinnu Tækifærisnefndar iðnaðar- og viðskiptaráðherra sem skipuð var í október 2004 í kjölfarið á þingsályktun um jafnréttismál.

Kveikjan að skipun nefndarinnar var staða kvenna í yfirstjórnnum íslenskra fyrirtækja en þrátt fyrir aukna menntun og aukna þátttöku í atvinnulífinu, eru konur fáséðar í æðstu stjórnunarstörfum og stjórnnum fyrirtækja.

Hlutverk nefndarinnar var að skoða hvernig auka mætti tækifæri kvenna í forystu íslenskra fyrirtækja og henni meðal annars gert að kanna hvort önnur lönd hafi gripið til ráðstafana í þessu skyni, sem og að bera saman stöðu kvenna í atvinnulífinu hér á landi og í nágrannaríkjunum.

Nefndina skipuðu:

Þór Sigfússon, framkvæmdastjóri, formaður, Jónína Bjartmarz, alþingismaður, Lára Margrét Ragnarsdóttir, hagfræðingur, Hansína B. Einarsdóttir, framkvæmdastjóri, Hrafnhildur Stefánsdóttir, lögfræðingur og Benedikt Árnason, skrifstofustjóri.

Við upphaf nefndarstarfsins var ákveðið að beina sjónum sérstaklega að stjórnnum fyrirtækja. Skýrsla þessi miðar að því 1) að skoða hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja héraendis og bera stöðuna saman við nokkur önnur lönd, 2) að færa rök fyrir því hvers vegna konur í stjórnnum ættu að vera fleiri 3) að leita svara við því hvers vegna konur í stjórnnum eru jafn fáar og raun ber vitni og 4) að gera grein fyrir aðgerðum annarra landa til fjölgunar kvenna í stjórnnum og setja fram tillögur að því hvernig fjölga megi konum í stjórnnum íslenskra fyrirtækja.

Nefndin taldi rétt að leggja áherslu á að markmiðið með fjölgun kvenna í stjórnnum væri ekki einungis að auka tækifæri kvenna í forystu íslenskra fyrirtækja, heldur að auka tækifæri íslenskra fyrirtækja til að bæta árangur sinn með því að nýta betur þann mannauð og þá þekkingu og reynslu sem í konum býr. Fjölgun kvenna í stjórnnum fyrirtækja er því ekki markmið í sjálfu sér heldur leið að því markmiði að hagsmunir fyrirtækisins, eigenda þess, viðskiptavina og starfsfólks séu betur tryggðir.

Nefndin fékk Þórönnu Jónsdóttur sem stundar doktorsnám á sviði stjórnarhátta við Cranfield University í Bretlandi til þess að afla gagna, taka saman og túlka þau gögn sem aflað hefur verið og rita skýrslu þessa.

### ***Áhersla á stjórnir***

Sem áður segir ákvað nefndin að leggja áherslu á stöðu kvenna í stjórnnum fyrirtækja. Rök fyrir þessari áherslu eru eftirfarandi: Auðveldara er að nálgast upplýsingar og gögn um konur í stjórnnum en upplýsingar um konur í framkvæmdastjórnnum fyrirtækja. Talsvert er til af tölulegum gögnum um konur í stjórnnum fyrirtækja erlendis, sem opnar möguleika á samanburði Íslands við önnur lönd, en mun minna er til af gögnum um konur í framkvæmdarstjórnnum eða efstu stjórnunarlögum fyrirtækja. Þó að skilgreining, samsetning og stærð stjórna sé nokkuð ólík milli landa er fyrirkomulag og skipan framkvæmdastjórna mun margbreytilegri, jafnvel innan sama lands, sem gerir allan samanburð erfiðan.

Margir eru þeirrar skoðunar að til þess að fjölga konum í stjórnnum þurfi að byrja á því að fjölga konum í æðstu stjórnendalögum. Þó líklega sé það af hinu góða benda gögn frá Bretlandi<sup>1</sup>, Bandaríkjunum<sup>2</sup> og Kanada til þess að fjölgun kvenna í hópi utanaðkomandi stjórnarmanna (*e. non-executive directors*) sé mun hraðari en fjölgun kvenna í hópi stjórnarmeðlima úr hópi framkvæmdastjórnar (*executive directors*). Mikilvægt er að benda á að hlutverk stjórnar er þannig vaxið að þörf er á viðtækari reynslu og þekkingu en af stjórnunarstörfum einum. Því er ekki nauðsynlegt að biða þess að konur komist í nægilega miklum mæli í efstu stjórnendalögin til þess að þær teljist hæfar og virðisaukandi sem stjórnarmenn.<sup>3</sup>

Fjölgun kvenna í stjórn getur enn fremur hvatt til framgangs kvenna í stjórnunarstöðum innan fyrirtækis vegna þeirra táknrænu og sýnilegu skilaboða sem felast í því að fyrirtækið meti framlag kvenna að verðleikum og hvetji konur þannig til að sækjast eftir stjórnunarstöðum. Jafnframt getur vera kvenna í stjórn aukið líkur á því að fyrirtækið leggi aukna áherslu á kvenlæg gildi og viðmið og geri starfsumhverfið vænlegra til að þróa kvenstjórnendur og minnka brottfall þeirra.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Singh & Vinnicombe, 2004

<sup>2</sup> Dalton & Daily, 2003

<sup>3</sup> Burgess, & Tharenou, 2002

<sup>4</sup> The Conference Board of Canada, 2002



## II. Aðgerðir nefndarinnar, gagnaöflun og heimildir

Nefndin stóð á starfstíma sínum fyrir ýmsum aðgerðum er þjónuðu annars vegar þeim tilgangi að afla gagna til að varpa skýrara ljósi á viðhorf og stöðu mála og hins vegar að hvetja til umræðu, skoðanaskipta og fjölmiðlaumfjöllunar um þau málefni sem nefndin hafði til skoðunar. Hæst bar þrjá umræðu- og hugarflugsfundi, sem haldnir voru í kringum áramótin 2004 2005, sem einstaklingar úr forystusveit atvinnulífsins tóku þátt í, og heimsókn Lisu Levey ráðgjafa frá Catalyst í september 2005, en hún átti fundi með fjölmörgum aðilum.

### *Heimsókn frá Catalyst*

Í september 2005 var Lisa Levey, ráðgjafi hjá Catalyst í Bandaríkjunum, fengin til landsins. Catalyst er sjálfseignarstofnun, starfandi í Bandaríkjunum og Kanada, og hefur um 40 ára skeið unnið að því að hvetja til framgangs kvenna og stuðla að fjölgun þeirra í ædstu stjórnendastöðum. Nálgun Catalysts hefur öðru fremur byggst á því að sýna fram á ávinning þess fyrir fyrirtæki og atvinnulífið að auka fjölbreytileika í forystusveit fyrirtækja. Lisa Levey átti fund með iðnaðar- og viðskiptaráðherra, fulltrúum stjórnmalaflokka og forsvarsmönnum Viðskiptaráðs og Samtaka atvinnulífsins. Hápunktur heimsóknarinnar var opinn morgunverðarfundur á vegum Viðskiptaráðs og Félags kvenna í atvinnurekstri þar sem Lisa Levey og Þórunna Jónsdóttir héldu framsöguerindi og Guðfinna S. Bjarnadóttir, rektor Háskólans í Reykjavík stýrði hringborðsumræðum þar sem fimm karlar úr forystusveit íslensks atvinnulífs sátu fyrir svörum. Fundinn sóttu yfir 150 manns og fékk hann viðtæka fjölmiðlaumfjöllun. Valgerður Sverrisdóttir ávarpaði fundinn og tók þátt í umræðum. Enn fremur hélt Lisa Levey erindi á fjölsóttum fundi félaga kvenna í endurskoðun, lögmennsku-, verkfræði og læknastétt, og átti hádegisverðarfund með um 20 konum í forystu fyrirtækja sem eru aðilar að Viðskiptaráði Íslands.

### *Öflun frumgagna*

Við vinnu nefndarinnar var aflað tvenns konar frumgagna. Annars vegar voru haldnir þrjú hugarflugsfundir þar sem saman komu leiðandi aðilar úr atvinnulífinu til að ræða hvað hamlaði því að konur væru valdar til stjórnarsetu og hvaða sóknarfæri væru sjáanleg. Hins vegar voru tekin rýnivíðtöl við fjóra einstaklinga sem hafa talsverða reynslu af því að koma að skipun einstaklinga í stjórnir. Var þessum þáttum ætlað að varpa skýrara ljósi á viðhorf, stöðu mála og leiðir til úrbóta hér á landi.

**Umræðu- og hugarflugsfundir**

Haldnir voru þrjár fundir þar sem saman komu leiðandi aðilar úr atvinnulífinu. Fyrsti fundurinn var einungis skipaður kvenkyns viðmælendum, en annar fundurinn einungis skipaður karlkyns viðmælendum. Á þessum tveimur fundum var bæði rætt um hindranir og sóknarfæri. Á þriðja fundinum kom saman fólk af báðum kynjum og var þá lögð áhersla á sóknarfærin og hvaða leiðir væru færar til að fjölga konum í stjórnnum. Fundirnir voru haldnir á tímabilinu 6. desember 2004 – 6. janúar 2005. Fundirnir gegndu ekki einungis hlutverki upplýsingasöfnunar heldur voru þeir til þess ætlaðir að beina athygli þeirra sem þá sátu að þeim tækifærum sem felast í aukinni þátttöku kvenna í forystusveit atvinnulífsins og efla umræðu þess efnis innan hópsins.

**Rýniviðtöl**

Skýrsluhöfundur tók ítarleg viðtöl við 4 aðila úr atvinnulífinu á tímabilinu 26. maí – 20. júní 2005. Einstaklingarnir voru valdir eftir ábendingum aðila sem vel þekkja til í atvinnulífinu og var reynsla af stjórnarsetu og aðkoma að skipan í stjórnir meginforsenda fyrir valinu.

***Annars stigs gögn***

Við samantekt á fjölda kvenna í stjórnnum var fyrst og fremst stuðst við eftirfarandi gögn Frjálsa verslun, Nordic 500 – 2004, The FTSE female report 2004, og Catalyst Sensus 2003 fyrir Bandaríkin og Kanada.

Stuðst er við niðurstöður rannsóknar á viðhorfi til kvenkyns stjórnenda sem birtar eru í B.S. ritgerð Ingveldar Ástu Björnsdóttur, sem unnin var við Háskólann í Reykjavík vorið 2005 undir handleiðslu skýrsluhöfundar. Ennremur er stuðst við skýrslu forsætisráðuneytisins um efnahagsleg völd kvenna (2004) og skýrslu iðnaðar- og viðskiptaráðuneytisins um eignarhald kvenna í atvinnurekstri og landbúnaði (2004).

Að auki styðst skýrslan við heimildir úr fjölmörgum skýrslum, ritrýndum tímaritsgreinum og öðrum ritum á sviði stjórnarháttá.

### III. Fjöldi kvenna í stjórnnum

#### *Staðan á Íslandi*

Tölur um fjölda kvenna í stjórnnum íslenskra fyrirtækja eru nokkuð á reiki. Við samantekt slíkra talna ber að gæta þess hvernig samantektinni er háttað og hvort um sé að ræða samanburðarhæfar tölur.

Í 5. tölublaði Frjálsrar verslunar sem út kom í byrjun júlí 2005 var birtur ítarlegur listi yfir fjölda kvenna í stjórnnum íslenskra fyrirtækja. Á listanum var gerð grein fyrir konum í stjórnnum 137 stærstu fyrirtækja landsins, samkvæmt lista Frjálsrar verslunar frá því í ágúst 2004. Þar kemur fram að konur skipuðu í byrjun sumars 85 af þeim 643 sætum í stjórnnum þessara fyrirtækja eða ríflega 13%. Á vordögum 2005 var gerð óopinber könnun á vegum iðnaðar- og viðskiptaráðuneytisins á stöðunni um áramótin 2004 - 2005. Þá voru skoðaðar stjórnir hjá 84 af 150 stærstu fyrirtækjum landsins (samkvæmt lista FV 2004). Niðurstaða þeirrar skoðunar leiddi í ljós að í ársbyrjun 2005 skipuðu konur 37 af þeim 413 stjórnarsætum sem skoðuð voru eða rétt tæp 9%. Þó að kannanirnar séu ekki fyllilega sambærilegar virðist þó vera um merkjanlega framför að ræða. Ef litið var á 100 stærstu fyrirtækin á lista Frjálsrar verslunar kemur í ljós að hlutfallið er 11,4 %, 42 fyrirtæki höfðu á að skipa 1 - 2 konum í stjórn, en stjórnir 58 fyrirtækja voru eingöngu skipaðar körlum. Í stjórnnum 11 fyrirtækja sátu 2 konur, en engin stjórn hafði á að skipa 3 eða fleiri konum. Í aðeins einni stjórn voru konur í meirihluta (EJS group, 2 af 3 stjórnarmönnum) og einungis 4 stjórnir af 100 voru skipaðar kvenkyns stjórnarformanni.

Röðun fyrirtækja á lista Frjálsrar verslunar byggir á tölum um veltu og tekur ekki til félaga sem teljast dótturfélög annarra félaga. Því voru ekki á listanum fyrirtæki eins og BYKO, sem er dótturfélag Norvíkur, Sjóvá-Almennar, sem var dótturfélag Íslandsbanka á þeim tíma sem listinn var settur saman, og Lyfja, sem var áður dótturfélag Baugs. Á lista Frjálsrar verslunar yfir stjórnarkonur Íslands voru því ekki talin þau sæti sem konur skipa hjá þessum félögum, þó vel geti verið um að ræða nokkuð stór og áhrifamikil félög.

Við mælingar á hlutfalli kvenna í stjórnnum fyrirtækja í löndunum í kringum okkur eru oft skoðuð gögn frá stærstu fyrirtækjunum sem skráð eru á hlutabréfamarkað. Ræður þá markaðsvirði fyrirtækjanna röðuninni hverju sinni.

Á aðallista Kauphallarinnar voru í byrjun júlí skráð 27 fyrirtæki og 15 fyrirtæki mynduðu úrvalsvisitölu Kauphallarinnar.

Þegar þessi fyrirtæki voru skoðuð sérstaklega kom í ljós að af fyrirtækjum á aðallista skipuðu konur einungis 10 af 135 sætum í stjórnnum 24 fyrirtækja (ekki fengust upplýsingar um stjórnarsetu í 3 fyrirtækjum), eða 7,5% af heildarsætafjölda. Sex af 24 stjórnnum höfðu einn kvenkynsstjórnarmann, tvær höfðu tvo en 16 stjórnir (67%) voru einungis skipaðar körlum.

### ***Staðan í nágrannalöndunum***

#### **Bretland**

Í Bretlandi hefur verið fylgst markvisst með stöðunni hjá 100 verðmætustu fyrirtækjunum á breska hlutabréfamarkaðinum (FTSE100) frá árinu 2000. Þar hefur stjórnarsætum kvenna fjölgað jafnt og þétt úr 5,8% (69 stjórnarsæti) árið 2000 í 9,7% (110 stjórnarsæti) árið 2004. Hlutfall svokallaðra “non-executive directors” (sem er nokkuð sambærilegt við stjórnarmenn í íslenskum fyrirtækjum) er þó nokkuð hærra, hefur aukist úr 9,1% árið 2000 í 13,1% árið 2004. Á þessum árum hefur einungis ein kona verið stjórnarformaður hjá FTSE100 fyrirtækjunum. Í 69% tilvika höfðu stjórnir í Bretlandi á að skipa einni eða fleiri konum, en 31% stjórnna var eingöngu skipuð körlum. Einungis 19% stjórnna höfðu fleiri en eina konu og í 8% tilvika voru þær 3 eða fleiri. Af 100 stærstu fyrirtækjunum voru einungis fimm (5%) með hlutfall kvenna yfir 25% og ekkert fyrirtæki hafði á að skipa stjórn þar sem konur voru í meirihluta. Árið 2004 voru nýskipaðir í stjórnnum þessara fyrirtækja í 17% tilvika konur.<sup>5</sup>

#### **Bandaríkin**

Catalyst hefur frá árinu 1995 fylgst með þróuninni á fjölda kvenna í stjórnnum hjá Fortune500 fyrirtækjunum. Á þessum árum hefur hlutfallið farið hægt og sígandi upp á við, úr 9,6% árið 1995 í 13,6% árið 2003. Af þessum 500 fyrirtækjum voru 54 með hlutfall kvenna í stjórnnum 25% eða hærra árið 2003 á móti 11 slíkum árið 1995. 54 fyrirtæki höfðu enga konu í stjórn á móti 95 árið 1995, og 208 höfðu aðeins eina konu. Öll 100 stærstu fyrirtækin höfðu a.m.k. eina konu í stjórn og í heildina skipuðu konur 16%

---

<sup>5</sup> Singh & Vinnicombe, 2004

stjórnarsæta í þessum fyrirtækjum. Eftir því sem neðar dró á listann fækkaði konum hlutfallslega.<sup>6</sup>

### **Kanada**

Catalyst hefur tekið saman hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja á lista Financial Post yfir 500 stærstu fyrirtækin (FP500), tæpur helmingur þessara fyrirtækja er skráður á almennum hlutabréfamarkaði. Árið 2003 var hlutfall kvenna í stjórnarsætum 11,2%. Þá voru 51,4% stjórnar einungis skipaðar körlum en 24,6% stjórnar skipaðar tveimur eða fleiri konum. Þrjár konur gegndu embætti stjórnarformanns í þeim 242 fyrirtækjum sem skráð voru á almennum markaði.<sup>7</sup>

### **Norðurlöndin**

Könnun CCD í Noregi á 500 stærstu fyrirtækjum Norðurlandanna (Nordic500)<sup>8</sup> leiddi í ljós að meðalhlutfall kvenna í stjórnnum landanna fimm var 16,5%. Hlutfallið var hæst í Noregi (21,6%) en lægst á Íslandi 11,4%. Að Íslandi undanskildu var hlutfallið í öllum löndunum hærra hjá þeim fyrirtækjum sem skráð voru á hlutabréfamarkað (17,8% að meðaltali). Í þessari könnun var hlutfall stjórnar einungis voru skipaðar körlum lægst í Noregi 26,8% en hæst á Íslandi 50%.

Norðurlöndin höfðu tiltölulega hátt hlutfall stjórnar þar sem konur skipuðu 25% eða hærra hlutfall stjórnarmeðlima því í 27,8% tilvika voru konur um og yfir fjórðungur stjórnarmanna. Samkvæmt Nordic500 virðast íslenskar stjórnir nokkrir eftirbátar nágrannalandanna. Við samanburðinn ber þó að geta þess að aðeins fjórtán íslensk fyrirtæki eru á Nordic500 og kann sú lága tala að gefa skakka mynd af heildaraðstæðum.

### ***Samanburður Íslands við önnur lönd***

Erfitt er að fullyrða hvort íslenskar stjórnir standi sig betur eða verr með tilliti til fjölda kvenna í stjórnnum en þau lönd sem hér er stillt upp til samanburðar þó að fleiri vísbendingar séu fyrir hinu síðarnefnda.

---

<sup>6</sup> Catalyst Census, 2003

<sup>7</sup> Catalyst Census, 2003, Canada

<sup>8</sup> Nordic500, 2004

**Tafla 1: Hlutfall kvenna í stjórnnum á Íslandi í samanburði við Bretland, Bandaríkin, Kanada og meðaltal Norðurlandanna.**

	100 stærstu fyrirtæki Íslands*	Aðallisti Kauphallar Íslands*	Úrvalsvísit Kauphallar Íslands*	FTSE100 (Singh, et al 2004)	Fortune500 (Catalyst 2003)	FP500 (Catalyst 2003)	Nordic 500
heildarfjöldi stjórnarsæta	481	135	87	1135	n.a.	4247	n.a.
fjöldi stjórnarsæta skipuð konum	55	10	7	110	n.a.	476	n.a.
hlutfall kvenstjórnarmanna	11,4%	7,41%	8,0%	9,7%	13,6%	11,2%	16,5%
fjöldi stjórnna einungis skipuð körlum	58%	67%	60%	31%	10,8%	51,4%	36,6%
fjöldi stjórnna með eina eða fleiri konur	42%	33%	40%	69%	89,0%	48,6%	63,4%
fjöldi stjórnna með 2 eða fleiri konur	11%	8%	7%	27%	48,0%	24,6%	n.a.
fjöldi stjórnna þar sem konur eru í meirihluta	1%	0%	0%	0%	n.a.	n.a.	n.a.
fjöldi kvenstjórnarformanna	3%	0%	0%	1%	n.a.	1,2%	n.a.
hlutfall stjórnna með 25% eða hærra hlutfall	20%	0%	0%	5%	10,8%	n.a.	27,8%

\*Byggt á 5.tlb. Frjálstrar verzlunar 2005

Eins og títt er eru gögnin ekki fyllilega sambærileg með tilliti til aðferðafræði söfnunar og ekki síður þeirra aðstæðna sem eru fyrir hendi á hverjum stað. Helsti munurinn liggur í tvennu annars vegar að mikill munur er á stærð fyrirtækjanna; (100 stærstu fyrirtæki Íslands á móti 500 stærstu fyrirtækjum Bandaríkjana), hins vegar að stærð og samsetning stjórnna er með nokkuð öðrum hætti á Norðurlöndum miðað við Bretland, Bandaríkin og Kanada, meðalstærð stjórnna á Norðurlöndum er 7,4 stjórnarmenn en í kringum 11 í hinum löndunum. Í Bretlandi, Bandaríkjunum og Kanada<sup>9</sup> eru stjórnir bæði skipaðar utanaðkomandi stjórnarmönnum (*e. non-executive directors / outside directors*) og einstaklingum úr hópi framkvæmdastjórnar fyrirtækisins (*e. executive directors / inside directors*), en á Íslandi sem og á hinum Norðurlöndunum eru stjórnir eingöngu skipaðar utanaðkomandi aðilum. Rannsóknir hafa sýnt að framgangur kvenna í stjórnarsæti innan fyrirtækisins er mun hægari en framgangur í stjórnarsæti skipuð utanaðkomandi aðila<sup>10</sup> og er hlutfall kvenna í stjórnarsætum, t.a.m. í Bretlandi ívið hærra sé einungis litið til utanaðkomandi stjórnarmanna eða 13,1% í stað 9,7%.<sup>11</sup>

Þó margt sé líkara með Íslandi og öðrum Norðurlöndum ber að geta þátta eins og kröfu um setu fulltrúa starfsmanna í stjórnnum sem gerir samanburð erfiðari, en þessi þáttur á ekki við á Íslandi. Sé Ísland borið saman við önnur Norðurlönd kemur engu að síður í ljós að

<sup>9</sup> Burke, 2000, Mattis 2000

<sup>10</sup> Daily, Certo & Dalton, 1999

<sup>11</sup> Singh & Vinnicombe, 2004

Ísland er nokkuð langt að baki þeirra bæði hvað varðar fjölda stjórnarsæta, 11,4% á móti 16,5% meðaltali, sem og hlutfall stjórna sem hafa á að skipa a.m.k. einni konu, 42% á móti 63,4 að meðaltali á Norðurlöndunum. Sé litið til einstakra Norðurlanda er samanburður við Noreg og Svíþjóð sérstaklega óhagstæður þar sem hlutfall kvenna í stjórnnum er 21,6% í Noregi og 18,7% í Svíþjóð, og hlutfall stjórna með a.m.k. eina konu er 73,2% í Noregi en 68,5% í Svíþjóð.

**Tafla 2: Hlutfall kvenna í stjórnnum í 500 stærstu fyrirtækjum Norðurlandanna.**

	Noregur	Svíþjóð	Finnland	Danmörk	Ísland
hlutfall kvenstjórnarmanna	21,6%	18,7%	13,5%	11,7%	11,4%
fjöldi stjórna einungis skipaðar körlum	26,8%	31,5%	46,3%	43,4%	50,0%
fjöldi stjórna með eina eða fleiri konur	73,2%	68,5%	53,7%	56,6%	50,0%

Byggt á Nordic 500, 2004.

Nokkuð hátt hlutfall íslenskra stjórna fellur undir þá skilgreiningu að konur skipi að minnsta kosti fjórðung stjórnarsæta (20%). Þetta háa hlutfall skýrist líklega af því að stjórnir eru almennt fámennar og ekki þarf nema eina konu í 3 manna stjórn til að þær nái þessu hlutfalli. Hér standa þó Norðurlönd aftur frammar með 27,8% að meðaltali.

Athygli vekur hve lágt hlutfall kvenna er í stjórnnum þeirra fyrirtækja sem skráð eru í Kauphöll Íslands, en hlutfall kvenna í skráðum fyrirtækjum samanburðarlanda er almennt hærra en hlutfallið í óskráðum félögum.

Í alþjóðlegum samanburði eru bandarísk fyrirtæki að jafnaði talin hafa náð bestum árangri hvað varðar fjölgun kvenna í stjórnnum. Mikil fylgni er milli stærðar fyrirtækjanna og veru eða fjölda kvenna í stjórnnum, 89,2% fyrirtækja á Fortune500 hafa á að skipa a.m.k. einni konu en athygli vekur að öll fyrirtæki á Fortune100 listanum árið 2003 höfðu a.m.k. eina konu. Í þessum samanburði standa íslenskar stjórnir mjög höllum fæti.

Þær tölur sem hér eru til skoðunar sýna að stjórnarformennska virðist vera íslenskum konum í hag. Hér ber þó að gæta fyllstu varúðar við samanburð við önnur lönd þar sem stærð fyrirtækja sem borin eru saman er mjög ólík, auk þess sem tölur fyrir Norðurlönd liggja ekki fyrir.

Þrátt fyrir að mikilvægt sé að líta til annarra landa til samanburðar er ef til vill enn mikilvægara að gögnum um fjölda kvenna í íslenskum stjórnnum sé safnað reglulega þannig að hægt sé að bera saman stöðu milli ára og sjá hverju fram vindur.



## IV. Hvers vegna ætti að fjölga konum í stjórnnum?

Eðlilegt er að velta upp þeirri spurningu hvers vegna sé mikilvægt eða aðkallandi að fjölga konum í stjórnnum. Þegar kemur að umræðu um konur í stjórnnum og stjórnunarstöðum er áherslan oftast en ekki á hvernig eigi að fjölga þeim en ekki hvers vegna þær ættu að vera fleiri.

### *Jafnréttis- og lýðræðissjónarmið*

Ýmsir hafa bent á að jafnrétti á vinnumarkaði verði ekki náð nema hlutur kvenna í æðstu stjórnunar- og valdastöðum verði aukinn. Í lýðræðisþjóðfélagi ríkja þau sjónarmið að tækifæri til að stíga til valda og metorða eigi að vera jöfn sem ætti að skila sér í jöfnu hlutskipti í æðstu stjórnunarstöðum. Enn fremur hefur verið bent á að þar sem konur séu í miklum minnihluta sem eigendur og stjórnendur fyrirtækja séu líkur á því að skipulag og formgerð viðskiptasamfélagsins endurspegli fremur hugmyndafræði karla en kvenna sem er andstætt lýðræðissjónarmiðum.<sup>12</sup> Þó að jafnréttis- og lýðræðissjónarmið ættu að veða þungt má búast við því að þau rök ein og sér dugi ekki til, þar sem óumdeilt hlutverk stjórna er að vinna að vegsemd og framgangi viðkomandi fyrirtækis og auka þannig verðmæti hluthafa,<sup>13</sup> en fyrirtækjunum sem slíkum er ekki ætlað að gæta jafnréttis og lýðræðis.

Umræðan um jafnrétti og lýðræði hefur í seinni tíð vikið fyrir þeim sjónarmiðum að það séu bæði markaðslegir og afkomutengdir þættir sem séu bestu rökin fyrir því að fjölga eigi konum í stjórnnum og stjórnunarstöðum. Fjölgun þeirra geti einmitt leitt til þess að árangur fyrirtækja verði betri og verðmæti hluthafa aukist.

### *Fjölbreytileiki leiðir til betri árangurs*

Í seinni tíð hafa þau sjónarmið átt vaxandi fylgi að fagna að aukin fjölbreytni bæði í stjórnunarstörfum og liðsheildum skili betri árangri. Heimur viðskiptanna er að breytast, hraði og flækjustig að aukast og þar með þarf fjölbreyttari liðsheild til að stýra fyrirtækjum. Ólík þekking, reynsla og hæfni leiða til aukinna skoðanaskipta og dýpri greiningar á málum, sem aftur getur leitt til betri ákvarðanatöku. Talsmenn þessara sjónarmiða benda meðal

<sup>12</sup> Iðnaðar og viðskiptaráðuneytið, 2005

<sup>13</sup> Sternberg, 1998; Mills, 1985

annars á að fæð kvenna í stjórnnum geri það að verkum að stjórnir verði almennt einsleitari. Með því að fjölga konum má því auka fjölbreytileika stjórna og þar með bæta árangur.

Þrátt fyrir að sýnt hafi verið fram á að konur og karlar hafi almennt jafn mikla hæfileika til stjórnunarstarfa<sup>14</sup> hefur verið bent á að starfsferill kvenna og leið þeirra að stjórnarsetu sé frábrugðin leið karla og oftast en ekki liggja fjölbreyttari reynsla að baki.<sup>15</sup> Verklag kvenna, sem er oftast en ekki samskipta- og ferlamiðað, er einnig talið vel til þess fallið að hleypa lífi í gagnrýnar umræður um þau málefni sem koma á borð stjórnar<sup>16</sup> sem aftur leiðir til betri greiningar og árangursríkari ákvarðanatöku.<sup>17</sup>

### **Betri skilningur á markaðinum**

Bent hefur verið á að viðskiptavinir margra fyrirtækja séu að stórum hluta konur, kaupmáttur kvenna hafi vaxið og konur taki stærstan hluta af daglegum kaupákvörðunum.<sup>18</sup> Þess vegna muni þátttaka kvenna á efri stjórnunarstigum leiða til ákvarðanatöku sem byggir á betri skilningi á þörfum og eðli markaðarins. Það er þó ekki eingöngu vegna þess að konur séu taldar hafa betri skilning á væntingum og þörfum kvenneytenda til þjónustu fyrirtækja heldur hafa konur oft á tíðum reynslu sem er fjölbreytt og ólík þeirri reynslu sem karlkyns kollegar þeirra í stjórnnum búa yfir. Þannig gefst stjórnnum með konur innanborðs oftast en ekki tækifæri til þess að líta hlutina öðrum augum og nálgast viðfangsefni með ólíkum hætti en hefði verið gert í stjórnnum eingöngu skipuðum körlum það aftur leiðir til þess að fyrirtæki með blandaða kynjasamsetningu stjórna eru líklegri til að vera opin fyrir nýjungum og framþróun.<sup>19</sup> Að auki eru stjórnir sem innihalda marktækan fjölda kvenna almennt taldar líklegri til að gefa meðal annars sjónarmiðum viðskiptavina meiri gaum og sinna betur samskiptum við starfsmenn fyrirtækisins.<sup>20</sup>

### **Skýr skilaboð – betri ímynd**

Að fjölga konum í stjórnnum er ekki einungis tækifæri fyrir konur heldur tækifæri fyrirtækja til að efla forystusveit sína, sem og til að senda þau skilaboð að hjá viðkomandi fyrirtæki séu kraftar og þekking kvenna eftirsótt og metin að verðleikum; skilaboð um að í æðstu stjórn fyrirtækis sé áhugi fyrir því að heyra sjónarmið og njóta framlags manna með

---

<sup>14</sup> Powell, 1989

<sup>15</sup> Dalton & Daily, 1998

<sup>16</sup> Daily & Dalton, 2003

<sup>17</sup> Forbes & Milliken, 1999

<sup>18</sup> Catalyst 2004 a

<sup>19</sup> Billimoria 2000

<sup>20</sup> The Conference Board of Canada, 2002

fjölbreyttan bakgrunn og reynslu, sem í senn endurspeglar fjölbreyttan hóp hluthafa, starfsmanna og viðskiptavina. Á hugarflugsfundum kom fram það sjónarmið að fyrirtæki sem hefðu konur í stjórn fengju þá ímynd að vera framsæknari og eftirsóknarverðari í augum viðskiptavina. Fyrirtæki geta þannig ekki eingöngu leitast við að bæta hina mjög svo eftirsóttu jákvæðu ímynd gagnvart viðskiptavinum heldur geti einnig, með auknum trúverðugleika, náð fram meiri metnaði og heilindum starfsmanna og auknu trausti hluthafa.

### **Fleiri konur – betri afkoma**

Sýnt hefur verið fram á að fyrirtæki sem setja framgang kvenna á dagskrá nái betri árangri og skili betri afkomu.<sup>21</sup> Rannsóknir Cranfield University í Bretlandi, rannsóknir Catalyst í Bandaríkjunum og rannsóknir The Conference Board of Canada benda sterklega til þess að tengsl séu milli afkomu fyrirtækja og fjölda kvenna í stjórn.

Skýrsla Cranfield um konur í stjórn FTSE100 fyrirtækjanna sýndi fram á að arðsemi eigin fjár árið 2004 var hærri hjá fyrirtækjum sem höfðu eina eða fleiri konur í stjórn (13,8%) en hjá fyrirtækjum sem höfðu enga konu í stjórn (9,9%).<sup>22</sup> Catalyst hefur sýnt fram á að aukinn fjöldi kvenna í æðstu stjórnendastöðum má bæði tengja aukinni arðsemi eigin fjár (ROE) sem og hærri arði til hluthafa (Total Return to Shareholders – TRS). Í skýrslunni *The Bottom Line* sem kom út árið 2004 var birt rannsókn á 353 af þeim fyrirtækjum sem höfðu verið inn á Fortune500 listanum árin 1996–2000. Fyrirtækin voru flokkuð í 4 flokka eftir hlutfalli kvenna í æðstu stjórnendastöðum. Þannig var hlutfallið að meðaltali 20,3% í efsta fjórðungi en einungis 1,9% í neðsta fjórðungi. Rannsóknin leiddi í ljós að fyrirtæki í efsta fjórðungi sýndu 34% hærri arðsemi eigin fjár (ROE) en fyrirtæki í neðsta fjórðungi, og arður til hluthafa (TSR) var 35,1% hærri.<sup>23</sup> Rannsóknir The Conference Board of Canada hafa einkum miðað að því að sýna fram á tengsl góðra stjórnarháttanna og góðrar afkomu en niðurstöður þeirra benda eindregið í þá átt. Það sem er athyglisvert við vinnu þessara aðila er að þeim hefur tekist að sýna fram á að góða stjórnarhætti megi öðru fremur tengja við fjölda kvenna í stjórn og þannig séu skýr tengsl milli fjölda kvenna og góðrar afkomu.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Carter et al. 2003

<sup>22</sup> Singh & Vinnicombe, 2004.

<sup>23</sup> Catalyst, 2004 a

<sup>24</sup> The Conference Board of Canada, 2002; Simons, Pelled & Smith, 1999.

Nánar verður vikið að umfjöllun um tengsl kvenna í stjórnnum við góða stjórnarhætti í næsta kafla.

Þrátt fyrir sterkar vísbendingar um að tengsl séu á milli fjölda kvenna í stjórnarsætum og æðstu stjórnunarstöðum við bætta afkomu hefur ekki verið sýnt fram á orsakasamhengi milli þessara þátta. Í raun er eðlilegt að velta því fyrir sér hvort það sé aukinn fjöldi kvenna sem gerir fyrirtækin að betri fyrirtækjum eða hvort að framsýn og árangursdrifin fyrirtæki sjái frekar ástæðu til að opna augun fyrir hæfileikaríkum konum. Að líkindum er það samspil þessara þátta sem í sameiningu gefur þessum fyrirtækjum þann byr sem skilar sér í betri afkomu.

### **Bættir stjórnarhættir**

Umræða um bætta stjórnarhætti hefur á síðustu árum verið nokkuð áberandi. Fyrirtæki sem leggja áherslu á góða stjórnarhætti eru alla jafna talin gefa betri afkomu þegar til lengri tíma er litið<sup>25</sup> auk þess að vera álitin traustari fjárfestingarkostur, m.a. af stofnanafjárfestum (*e. institutional investors*). Enn fremur hefur verið sýnt fram á tengsl góðrar frammistöðu við það að stjórnir séu virkar og óháðar stjórnendum.

Rannsóknir Cranfield University sýna fram á að stjórnir með eina eða fleiri konu fá að meðaltali hærra einkunn á lista yfir 13 atriði sem gefa til kynna hversu vel þau standa að stjórnarháttum.<sup>26</sup> Fyrirtæki með konur í stjórn fá einkunnina 10,8 (af 13 mögulegum) á meðan fyrirtæki þar sem stjórnir eru einungis skipaðar körlum fá einkunnina 9,1. 74% af fyrirtækjum með konur í stjórn fá aðeins 10% einkunn undir níu, á meðan 39% stjórna sem einungis hafa á að skipa karlmönnum fá einkunn yfir tíu og sama hlutfall fær einkunn undir níu.<sup>27</sup>

The Conference Board of Canada hefur birt niðurstöður rannsókna sem sýna að stjórnir sem innihalda að minnsta kosti þrjá kvenkyns stjórnarmenn eru líklegri til að skilgreina viðmið til að mæla gæði stefnu (74% stjórna með fleiri en þrjá kvenkyns stjórnarmenn á móti 45% af stjórnnum eingöngu skipuðum körlum), og til að leggja formlegt mat á árangur af innleiðingu stefnu (94% á móti 66%). Stjórnir með þrjár eða fleiri konur voru einnig líklegri til að skipa undirnefndir stjórnar, eru virkari við mótun stefnu og við að leggja mat á

<sup>25</sup> The Conference Board of Canada, 2002.

<sup>26</sup> sbr. Higgs Review, 2003, Tyson Report, 2003, Cadbury 1992

<sup>27</sup> Singh & Vinnicombe 2004.

langtíma markmið. Ólíkt viðteknum viðhorfum um að konur leggi meiri áherslu á mjúku málin eru stjórnir með hærra hlutfall kvenna mun líklegri til að leggja áherslu á þætti eins og innri endurskoðun, áhættustýringu, eftirlit og frávíkagreiningu. Enn fremur hefur verið sýnt fram á að þessar stjórnir gefi málefnum tengdum góðu siðferði og samfélagslegri ábyrgð meiri gaum.<sup>28</sup> Konur eru jafnframt líklegri til að falla undir þá skilgreiningu að vera óháðir stjórnarmenn.<sup>29</sup> Fjölgun þeirra héraendis ætti því að vera tækifæri til að bæta stjórnarhætti því margar stjórnir íslenskra fyrirtækja eru að meirihluta skipaðar stjórnarmönnum sem ekki geta talist óháðir.<sup>30</sup>

### ***Fyrirtæki þurfa á konum að halda***

Ýmsir hafa bent á að fjölgun kvenna í stjórnnum sé nauðsynleg, annars vegar vegna þess að ellegar færu fyrirtæki á mis við hæfni þeirra og krafta og hins vegar vegna þess að með auknum kröfum til stjórnarmanna munu reyndir stjórnarmenn í minna mæli gefa kost á sér til setu í mörgum stjórnnum.

### **Fyrirtæki mega ekki við því að vannýta hæfni og krafta kvenna**

Konur í háskólanámi á Íslandi hafa verið fleiri en karlar í 21 ár eða frá árinu 1984. Á árunum 2000 - 2004 var meðalfjöldi nema í háskólanámi á Íslandi 14620, þar af voru konur að meðaltali 9258 eða 63,3%. Á árunum 1998–2003 voru konur 64% af þeim sem brautskráðust með fyrstu háskólagráðu, 57% af þeim sem útskrifuðust með meistaragráðu og 47% af þeim sem útskrifuðust með doktorsgráðu.<sup>31</sup> Frá Bandaríkjunum er svipaða sögu að segja, þar eru konur 57,3% þeirra sem útskrifast með fyrstu háskólagráðu, 58,5% þeirra sem útskrifast með meistaragráðu og 44,9% þeirra sem útskrifast með doktorsgráðu.<sup>32</sup> Þessi þróun getur ekki leitt til annars en að menntunarstig kvenna verður í náinni framtíð hærra en menntunarstig karla. Konur eru nálægt helmingi alls vinnuafis í landinu. Fyrirtæki hafa einfaldlega ekki efni á því að líta fram hjá mikilvægi þess að nýta þann auð sem býr í vel menntuðum konum. Ef konur, einhverra hluta vegna, veljast síður til stjórnunarstarfa eða velja sér síður stjórnunarstörf er ljóst að fyrirtæki fara á mis við þekkingu þeirra og krafta.

<sup>28</sup> The Conference Board of Canada, 2002

<sup>29</sup> Verslunarráð, Kauphöll Íslands og Samtök atvinnulífsins, 2004

<sup>30</sup> Iðnaðar og viðskiptaráðuneytið, 2004

<sup>31</sup> Hagstofa Íslands

<sup>32</sup> Catalyst, 2004 a

**Ekki nægilega margir hæfir karlar til skiptanna**

Ronald J. Burke sem rannsakað hefur stjórnir kanadískra fyrirtækja um árabíl hefur bent á að auknar kröfur á stjórnarmenn og sú að stjórnarmenn séu óháðir gera það að verkum að þeir karlar sem tekið hafa að sér stjórnarstörf til þessa geta ekki eða vilja ekki gefa kost á sér í jafn miklum mæli og áður. Þessi staðreynd sem og aukin umsvif í atvinnulífi og aukinn fjöldi fyrirtækja gerir það að verkum að Burke telur hreinlega ekki nægilega marga hæfa karlmenn til skiptanna. Haldi fyrirtæki áfram að einskorða sig við að velja karlmenn til stjórnarsetu getur það leitt til þess að minni kröfur verði gerðar til hæfni og reynslu.<sup>33</sup> Þetta getur ekki þýtt annað en að fyrirtæki væru betur sett ef þau litu til hæfari kvenna, en rannsóknir hafa t.a.m. sýnt að konur í stjórnum búa að jafnaði yfir talsvert meiri menntun, hæfni og reynslu en karlar.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Burke, 1997

<sup>34</sup> Dalton & Daily, 1998

## V. Hvað hamlar – ýmsar skýringar

Ástæður fyrir fæð kvenna í stjórnnum eru margbrotnar og margvíslegar. Erfitt er að leggja mat á hvort ein skýring sé annarri yfirsterkari og að líkindum er um samspil margra þátta að ræða. Í þessum kafla er tekið á ýmsum þáttum sem upp komu í samræðum við viðmælendur sem og atriðum sem hafa vakið athygli alþjóðlegra rannsakenda.

### ***Fæð kvenna er ekki vandamál***

Þó nokkrir af karlkyns viðmælendum lögðu áherslu á að hér væri ekki um að ræða vandamál eða viðfangsefni sem krefðist sérstakrar athygli. Rót þessa viðhorfs var af þrennum toga. Í fyrsta lagi var það mat manna að í fyllingu tímans myndu konur sækja í sig veðrið og staða kvenna og karla myndi jafnast af sjálfu sér. Í öðru lagi kom fram að menn sæju ekki ástæðu til þess að vera að leita eftir framlagi eða framgangi kvenna, hlutirnir væru í góðum málum eins og þeir væru, konur skiptu þá engu sérstöku máli. Í þriðja lagi kom fram að þar sem konur væru að sækja sér menntun og jafnvel reynslu til jafns við karla þá væri munurinn milli kynja orðinn sáralítill og því skipti engu máli hvort fólk af sama kyni eða ekki sæti í stjórnnum. Telja verður litlar líkur á því að konum í stjórnnum fjölgi ef þessi viðhorf verða áfram ríkjandi, sérstaklega í ljósi þess að sýnt hefur verið fram á að meginforsenda þess að konum fjölgi í stjórnnum sé áhugi á því að fela konum stjórnarsetu.<sup>35</sup>

### **Konumálið er „feimnismál“**

Nokkurrar spéhræðslu virðist vera farið að gæta meðal karla sem skipa yfirstjórnir fyrirtækja þegar umræðan um mikilvægi aukinnar þátttöku kvenna í yfirstjórnnum ber á góma. Stjórnandi sem sagðist leggja áherslu á fjölbreytileika í stjórnnum og stjórnendateymum fyrirtækja lagði áherslu á að hann setti fjölbreytni byggða á kynferði í neðsta sæti af þeim þáttum sem ykju fjölbreytni, svo sem alþjóðlega reynslu, aldur og ólíkan reynsluheim. Velta má fyrir sér hvort það þyki hreinlega ekki nægilega töff að setja framgang kvenna í forgrunn. Þannig hafa karlar sem léð hafa málefnum tengdum framgangi kvenna í viðskiptalífinu lið oftast en ekki fengið bággt fyrir hjá félögum sínum. Sem dæmi má nefna glósur sem Jón G. Hauksson, ritstjóri Frjálsrar verslunar, hefur fengið fyrir

<sup>35</sup> The Conference Board of Canada, 2002

að tileinka eitt tölublað á ári kvenleiðtogum, og hann var m.a. spurður hvort fjalla ætti næst um nýbúa.<sup>36</sup>

Það virðist almennt álit að staða karla sé betri en staða kvenna í íslensku samfélagi (83,9%), þó svo nokkuð hærra hlutfall kvenna lýsi þeirri skoðun.<sup>37</sup> Enn fremur virðist almenn bjartsýni ríkja um aukið jafnrétti á komandi árum<sup>38</sup> sem og að konum í stjórnunar- og áhrifastöðum muni fjölga á næstu fimm árum.<sup>39</sup> Áhugaleysi eða fælni karla við málefni kvenna í stjórnendastöðum kom þó skýrt fram í rannsókn sem Ingunn Ásta Björnsdóttir gerði á viðhorfi til kvenkyns stjórnenda. Hún komst að því að konur eru mun líklegri en karlar til þess að vera sammála því að fjölga ætti konum í stjórnnum fyrirtækja, 69,5% voru því mjög sammála á móti 26,1% karla. Konur voru einnig mun líklegri til að álita „að réttlæt看legt væri að tekin sé ákvörðun um að ráða í stjórnunarstöðu einstakling af því kyni sem réttir kynjahlutföll í stjórnunarstörfum hjá viðkomandi fyrirtæki þegar um tvo jafnhæfa einstaklinga er að ræða“, en 57% kvenna á móti 17,4% karla töldu slíkt réttlæt看legt. Enn fremur var áberandi að 45% karla álitu umræðu um málefni kvenna vera of mikla, 45% töldu hana hæfilega en einungis 10% töldu hana of litla, á meðan 38% kvenna töldu umræðu of litla, 45% hæfilega og 17% of mikla. Þessar niðurstöður renna enn frekari stoðum undir það að karlar sjái ekki sérstaka ástæðu til að gefa málinu gaum.

### Fjölbreytileiki er ekki metinn

Af framansögðu leiðir að þeir sem við stjórnvöllinn sitja sjá ekki nein sérstök verðmæti felast í því að leita eftir fjölbreytileika, sér í lagi ekki fjölbreytileika sem byggir á kynferði. Þetta var ein af aðalástæðunum sem kvenkyns viðmælendur á hugarflugsfundunum nefndu sem hindrun fyrir framgangi kvenna í æðstu stjórnunarstöðum. Þær nefndu meðal annars að val í stjórnir byggðist á valdi frekar en getu. Á meðan karlar ættu fjármagnið, eða stýrðu því, hefðu þeir völdin. Ef þeir tryðu því ekki að fjölbreytileikinn væri af hinu góða fyrir arðsemi fyrirtækjanna myndi ekkert breytast. Það þurfi því að leggja áherslu á að kynna viðskiptalega ávinninginn af því að hafa konur í stjórn, og talið var mikilvægt að fá sterka talsmenn úr röðum valdamikilla (karl)mannna með í það verk. Enn fremur þurfi að safna reglulega og markvisst upplýsingum um stöðu mála hér á landi.

<sup>36</sup> Frjáls verslun, 2005

<sup>37</sup> Stefania Óskarsdóttir. ofl., 2004

<sup>38</sup> Stefania Óskarsdóttir. ofl., 2004

<sup>39</sup> Ingveldur Ásta Björnsdóttir, 2005



### ***Vanmat og vantrú á konum***

Margar þeirra ástæðna sem týndar voru til við leit að skýringum tengdust vanmati og vantrú á konum, ýmist vantrú þeirra sjálfra eða annarra, auk þess sem ábyrgð kvenna á fjölskyldu og barneignum virðist lífseig skýring.

#### **„Steríótýpur“**

Eitt af því sem horfa þarf til við umfjöllun um konur í viðskiptalífinu er hættan á því að talað sé um „steríótýpur“ eða klisjukennda ímynd kvenna.<sup>40</sup> Eins og dæmin sýna eru konur í æðstu stöðum fáar og því er hættan á að viðhorf eða hegðun einnar eða fárra verði yfirfærð á viðhorf eða hegðun allra kvenna. Þetta viðhorf kom að einhverju leyti fram hjá þeim sem leitað var állits hjá við öflun frumgagna. Dæmi um þetta eru fullyrðingar eins og þessar: „Konur vanmeta sjálfar sig“, „konur bera ábyrgð á heimili og barneignum“, „konur eru varfærnari“, „konur eru of samviskusamar“, „konur vilja ekki fara alla leið“ o.s.frv. Vera má að þessar alhæfingar eigi að einhverju leyti við rök að styðjast og eigi í einhverjum tilvikum jafnvel við um meirihluta kvenna, þó að varast beri að heimfæra þessar alhæfingar yfir á allar konur. En það sem er athyglisverðara er að alhæfingar af þessu tagi virðist oftara vera konum til trafala, jafnvel þó að sumir þættir ættu í eðli sínu að vera jákvæðir. Þannig var talað um að nákvæmni og samviskusemi kvenna væri letjandi þáttur; spyrja má því hvort það sé slæmt fyrir fyrirtæki að stjórnendur þess séu samviskusamir? Sambærileg alhæfing á ímynd karla nýtist þeim oftara en ekki til framdráttar.<sup>41</sup> Rannsóknir Catalyst í Bandaríkjunum hafa sýnt að 46% kvenkyns stjórnenda telja að klisjur af þessu tagi hafi staðið í vegi fyrir framgangi sínum til stjórnunarstarfa og er þar með talin önnur af tveim helstu hindrunum við framgangi, á meðan aðeins 5% karlkyns stjórnenda telja þetta hafa haft letjandi áhrif.

#### **Konur eru ekki hæfar – hafa ekki náð körlum**

Karlkyns viðmælendur voru einróma um að þegar kæmi að skipan í stjórnir væri það geta öðru fremur sem skipti máli. Af þessu leiðir að það sé mat manna að konur séu almennt ekki enn hæfar til þess að taka að sér stjórnarsetu. Hvað varðar menntun er erfitt að sjá að þessar fullyrðingar eigi við rök að styðjast. Sem fram hefur komið hafa konur um riflega 20 ára skeið verið fleiri en karlar í háskólanámi. Einhverjir hafa haldið því fram að það sé ekki heildarfjöldi í háskóla eða brautskráðra sem skipti máli heldur það nám sem valið og stundað er. Í skýrslu forsætisráðuneytisins frá árinu 2004 kemur fram að íslenskur

<sup>40</sup> Kanter, 1977

<sup>41</sup> Catalyst, 2004

vinnumarkaður sé mjög kynskiptur og ráði kynbundið námsval miklu þar um.<sup>42</sup> Á árunum 1995–2003 voru konur 63,4% þeirra sem útskrifuðust með prófgráðu á sviði félagsvísinda og lögfræði, 46,5% þeirra sem útskrifuðust með prófgráðu á sviði viðskipta- og hagfræði, 37,5% þeirra sem brautskráðust með gráðu í náttúruvísindum og stærðfræði og 17,1% þeirra sem brautskráðust frá tækni- og verkfræðigreinum. Ef litið er til seinni fjögurra ára þessa átta ára tímabils kemur þó í ljós að hlutur kvenna hefur aukist í öllum greinum; í 66,7% í félagsvísindum og lögfræði, 50,6% í viðskipta- og hagfræði, 37,5% í náttúruvísindum og stærðfræði og 18,2% í tækni- og verkfræði.<sup>43</sup> Þegar kemur að reynslu er erfiðara að leggja hlutlægt mat á þá staðhæfingu að konur skorti reynslu, aftur má vitna í þá staðreynd að vinnumarkaðurinn er nokkuð kynskiptur og má því leiða líkur að því að almennt sé reynsla kvenna af öðrum toga en reynsla karla, en ekki hafa komið fram rök sem styðja að sú reynsla sé síður verðmæt við stjórnun fyrirtækja. Sé það ótvíráð krafa að konur þurfi að vera að öllu leyti jafnar körlum til að reynast nýtar í stjórnarstörf falla rök um að fjölgun kvenna leiði til aukins fjölbreytileika um sjálf sig.

### Fjölskylda og barneignir

Umræðan um framgang kvenna er nátengd umræðu um barneignir og ábyrgð á fjölskyldu. Þó er það svo að bæði í þeim athugunum sem gerðar voru vegna vinnslu þessarar skýrslu sem og í rannsóknnum Catalyst var þessi þáttur körlum ofar í huga en konum sjálfum.<sup>44</sup> Töldu þeir meðal annars að konur veigruðu sér við að vinna langan vinnudag vegna þessa, þó að krafan um fjölskylduvænan vinnutíma heyrðist í vaxandi mæli frá báðum kynjum. Velta má fyrir sér hvort ábyrgð á heimili og fjölskyldu, sem reyndar hvílir enn sem komið er meira á herðum kvenna<sup>45</sup>, sé oftast en tilefni standa til notuð sem tylliástæða fyrir hægum framgangi kvenna í yfirstjórnir fyrirtækja. Þá hefur heyrst það viðhorf að konur geti, og hafi, nýtt sér þessa tylliástæðu til að draga sig í hlé úr ábyrgðar- og stjórnunarstöðum og karlar njóti þess ekki að eiga þess kost að gera slíkt hið sama vegna ábyrgðar á heimili og fjölskyldu. Umræða um þau forréttindi kvenna að geta notað þessa tylliástæðu er út af fyrir sig athyglisverð því fyrirtæki ættu að hafa talsverðar áhyggjur af brottfalli hæfra einstaklinga úr stjórnunarstörfum byggða á tylliástæðum og huga nánar að raunverulegum ástæðum brottfallsins.

<sup>42</sup> Stefania Óskarsdóttir. ofl., 2004

<sup>43</sup> Hagstofa Íslands – www.hagstofan.is

<sup>44</sup> Catalyst, 2004 b

<sup>45</sup> Stefania Óskarsdóttir. ofl., 2004

### **Skortur á vilja og metnaði kvenna**

Nokkuð var um það viðhorf að konur þyrftu að hafa meiri trú á sjálfum sér, vera tilbúnar til að bjóða sig fram og að þær þyrftu að hafa meiri metnað til að ná langt. Karlkyns viðmælendur hérlendis voru á því að konur hefðu öll tækifæri í hendi sér, en vildu ekki fara alla leið, „*þeir vinna sig upp sem hafa áhuga*“. Rannsóknir hafa hins vegar sýnt fram á að kvenkyns stjórnendur hafa jafn mikinn áhuga og karlkyns kollegar þeirra á að komast í æðstu stöðurnar.<sup>46</sup> Karlarnir ræddu enn fremur um að konur hefðu „*tilhneigingu til að forðast óvissu og hugsa meira um hvað gerist ef hlutirnir klicka*“. Að lokum nefndu þeir að of fáar konur hefðu metnað og vilja til þess að taka að sér stjórnunarstöður og væru ekki tilbúnar til að leggja á sig þá miklu vinnu sem þyrfti til þess að komast á toppinn.

Kvenkyns viðmælendur voru í einhverjum tilvikum sammála því að það skorti á metnað kvenna, en ræddu enn fremur um mismunandi verðmætamat kynjanna. Þær nefndu að það væru færri konur sem vildu kosta því til sem þyrfti vegna samvirkusemi og togstreitu milli vinnu og einkalífs. Enn fremur töluðu þær um að konur hefðu oft veikari skjöld en karlar, ættu erfiðara með að sjá að ekki væri um að ræða árás á persónu þeirra heldur gagnrýni á ákveðin verk þeirra. Erlendar rannsóknir hafa sýnt að álag á kvenkyns stjórnendur er meira en álag á karlstjórnendur. Sú staðreynd að þær axla í mörgum tilvikum meiri ábyrgð á heimili og fjölskyldu er einungis hluti skýringarinnar. Kvenkyns stjórnendur þurfa, til viðbótar því að takast á við krefjandi starf líkt og karlmenn gera, að takast á við það aukna álag sem fylgir því að vera kona í stjórn í heimi sem byggist á karllægum gildum, venjum og viðhorfum. Að auki þurfa þær oft en ekki að berjast gegn þeim ímyndum sem þeim eru „áskapaðar“.<sup>47</sup> Aukið brottfall kvenna úr stjórnendastöðum í Bretlandi og Bandaríkjunum má að miklu leyti rekja til þessara þátta að því talið er.

### **Skortur á tengslum kvenna**

Viðmælendum var tíðrætt um að takmarkað aðgengi kvenna að tengslanetum karla hamlaði framgangi þeirra í stjórnir og æðstu stjórnunarstörf. Líklegt er að þessi þáttur dragi úr á tvo vegu, annars vegar vegna skorts á sýnileika, hins vegar vegna skorts á uppbyggingu trausts.

---

<sup>46</sup> Catalyst, 2004 b; Powell, 2003.

<sup>47</sup> Marshall, 1995

### **Sýnileiki**

Forstjórar fyrirtækja í Kanada og Bandaríkjunum nefna sem eina af algengustu ástæðunum fyrir fæð kvenna í stjórnnum að menn viti ekki hvar leita eigi að konum.<sup>48</sup> Nöfn sem ekki eru í umræðunni og andlit sem ekki sjást eru ólíkleg til að koma til umræðu þegar leitað er eftir stjórnarmeðlim. Þannig nefndu karlkyns viðmælendur héraendis að leit að nýjum mönnum í stjórn ætti sér oftast en ekki stað þannig að menn spyrðust fyrir innan kunningjahópsins. Einnig var vakin athygli á því að þar sem konur sætu í valdastöðu væri fleiri sterkar konur að finna.

### **Traust**

Án þátttöku verða konur utanveltu í því mikilvæga ferli sem á sér stað innan tengslaneta; að byggja upp gagnkvæmt traust. Skipan nýrra stjórnarmanna á sér oft stað við viðkvæmar aðstæður þar sem til að mynda er um að ræða eigendaskipti eða yfirtökur. Við þessar aðstæður er lykilatriði að hlutaðeigendur setji í stjórn fólk sem þeir geta treyst. Vera má að þetta atriði sé nokkuð veigamikil hindrun á skipan kvenna í stjórnir. Ekki svo að skilja að konum sé ekki treystandi, en þar sem konur eru síður í tengslanetum karla eru minni líkur á því að gagnkvæmt traust hafi náð að myndast milli þeirra og þess aðila sem skipar í stjórnina.

Viðmælendur veltu nokkuð vöngum yfir því hvort gagn væri af því að konur mynduðu með sér tengslanet ef það væru almennt karlar sem færu með völdin og töldu flestir nauðsynlegt að konur kæmust í tengslanet karla ættu þær að ná framgangi. Sú staðreynd að tengslanet karla byggja oftast en ekki á karllægum viðburðum var talin virka letjandi, sem og sá tími sem það taki, oft frá fjölskyldu og einkalífi, að sinna þessum tengslum. Vera má að í þessu tilviki hafi aukin ábyrgð kvenna á heimili letjandi áhrif þó hún þurfi ekki að draga úr því sem í hefðbundnum skilningi er skilgreint sem vinnuframlag.

### ***Vinnulag við val í stjórnir***

Eignarhald íslenskra fyrirtækja er oft á fárra höndum og var það álit viðmælenda að oftast væri það einhliða ákvörðun stórra hluthafa hverjir skipuðu stjórn fyrirtækisins. Framkvæmdastjóri og/eða stjórnarformaður eiga þó í mörgum tilvikum stóran þátt í því að taka ákvörðun um hverjir skipa stjórnina á hverjum tíma.

---

<sup>48</sup> Burke, 1994

### Þröng leitarskilyrði

Inntökuskilyrði í stjórnir virðast jafnframt vera nokkuð þröng og einsleit. Til að teljast gjaldgengur í stjórn þarf einstaklingur helst að uppfylla skilyrði um að hafa stýrt fyrirtæki, hafa ákveðna menntun og reynslu, hafa fylgt ákveðnum starfsferli, tilheyra rétta tengslanetinu o.s.frv. Leitarskilyrði sem þessi virðast oftar vera höfð að leiðarljósi til þess að viðhalda ákveðnum hefðum og gildum, frekar en að vera til þess fallin að auka hæfni stjórnar eða skilvirkni. Ekki er því víst að nokkur kona falli að þeim leitarskilyrðum sem víða eru sett, sama hversu mikilli hæfni, reynslu og menntun hún býr yfir. Kröfur virðast alla jafna vera meiri á konur en karla. Þannig töldu 53,8% aðspurðra í nýlegri viðhorfskönnun héraendis að meiri kröfur væru gerðar til menntunar kvenna sem veljast til stjórnunarstarfa á Íslandi, 41,1% töldu jafnmiklar kröfur vera gerðar til kvenna og karla, en einungis 5,1% töldu meiri kröfur gerðar til menntunar karla.<sup>49</sup> Bandarískar rannsóknir hafa sýnt að konur í stjórnnum hafi að jafnaði mun meiri menntun og reynslu en karlar í stjórnnum.<sup>50</sup> Til þess að ná í efstu lög fyrirtækis þyrftu þær konur sem þangað komast að vera í sérflokki.

### Konur eru áhætta

Líkt og kom fram í kaflanum um „steriótýpur“ virðast nákvæmni og samviskusemi kvenna vera þáttur sem ekki er til þess fallinn að flýta framgangi þeirra. Við öflun frumgagna kom í ljós það viðhorf hjá körlum að í stjórnnum skipti samheldni liðsheildarinnar miklu máli og því væri ekki æskilegt að bátnum væri ruggað og voru konur jafnvel álitnar ógnun við þann stöðugleika sem stjórn hefði mótað í sínu vinnuferli. Rannsóknir hafa sýnt fram á að aukinn fjölbreytileiki hópa eykur vissulega á togstreitu innan hópsins, en hefur líka í för með sér margvíslegri sjónarmið og að gagnrýnni skoðanaskipti eigi sér stað, sem aftur leiða til betri ákvarðanatöku.<sup>51</sup> Á sama hátt leiðir of mikil samheldni til þess að skortur verður á gagnrýnni hugsun og meðlimir varast að stefna samböndum í voða með því að spyrja áleitinna, en mikilvægra, spurninga. Afleiðingin er sú að stjórn verður óvirk sem slík og meginstarfssvið hennar verður að „kvitta undir“ (e. *rubber stamp*) ákvarðanir framkvæmdastjóra, stjórnarformanns eða annarra sem raunverulegt ákvörðunarvald hafa innan fyrirtækisins. Sem áður segir eru aðstæður við nýskipanir í stjórnir oft vandmeðfarnar og skiptir þá öllu máli „að settir séu inn einstaklingar sem njóta trausts“, og ekki ólíklegt að þessi þáttur hafi sérlega letjandi áhrif á tækifæri kvenna til stjórnarsetu.

<sup>49</sup> Ingveldur Ásta Björnsdóttir, 2005

<sup>50</sup> Dalton & Daily, 1998

<sup>51</sup> Forbes & Miliken, 1999

## VI. Hvernig má nýta tækifærið?

Í eftirfarandi kafla er gerð grein fyrir aðgerðum sem gripið hefur verið til í nágrannalöndunum til þess að nýta það tækifæri sem býr í fjölgun kvenna í stjórnnum. Enn fremur er gerð grein fyrir nokkrum þáttum sem upp komu við vinnu nefndarinnar og eru mikilvægt innlegg í umræðuna. Að lokum eru settar fram tillögur nefndarinnar að aðgerðum til að auka hlutfall kvenna í íslenskum stjórnnum.

### ***Aðgerðir í nágrannalöndunum***

Nokkur árangur hefur náðst í framgangi kvenna í stjórnir og stjórnunarstöður í löndunum í kringum okkur. Það sem þessi lönd eiga sameiginlegt er að formlegar mælingar á framgangi kvenna hófust fyrir nokkrum árum, oftast en ekki seint á 10. áratug síðustu aldar. Sjálfseignarstofnunin Catalyst hefur frá árinu 1995 mælt og gefið út skýrslur um fjölda kvenna í stjórnnum Fortune500 fyrirtækjanna í Bandaríkjunum og frá árinu 1998 í Kanada (FP500 fyrirtækin), Cranfield University hefur gefið út lista yfir konur í stjórnnum FTSE100 fyrirtækjanna frá árinu 2000 og á síðasta ári kom í fyrsta sinn út yfirlit yfir stöðuna hjá 500 stærstu fyrirtækjunum á Norðurlöndunum. Það er samdóma álit þeirra sem vilja stuðla að framgangi kvenna í þessum löndum að það sem hægt er að mæla, því er hægt að þoka upp á við (*e. what gets measured gets done*).

Í Bretlandi hafa aðgerðir helst miðað að því að halda umræðunni vakandi með því að birta árlega tölur yfir þróun á fjölda kvenna í stjórnnum (FTSE100). Enn fremur hefur nýverið verið hrundið af stað áhugaverðu verkefni þar sem þó nokkrir karlkyns stjórnarformenn hafa tekið að sér það verkefni að veita upprennandi kvenstjórnendum handleiðslu með það að markmiði að undirbúa þær fyrir framtíðarstjórnarsetu. Verkefni af þessu tagi hefur ekki einungis það markmið að fjölga frambærilegum kvenkandidötum, heldur er það ekki síður mikilvægt markmið að karlmenn í valdastöðum helgi sig þannig því markmiði að fjölga konum í stjórnnum.

Í Bandaríkjunum hefur sjálfseignarstofnunin Catalyst haldið umræðunni á lofti um árabíl. Málflutningur Catalyst hefur fyrst og fremst miðað að því að leggja áherslu á tengingu kvenna í stjórnnum við bættan árangur. Catalyst leggur bæði áherslu á rannsóknir og söfnun gagna sem varpa ljósi á stöðu mála, sem og á ráðgjöf til fyrirtækja um hvernig þau geti

betur nýtt tækifæri sem liggja í öllum mannauðnum. Þá hefur Catalyst um árabíl veitt fyrirtækjum sem standa vel að þróun og framgangi kvenna viðurkenningu.

Í Noregi hafa verið sett lög sem gera fyrirtækjum í almenningsseigu (*e. publicly restricted companies*) skylt að sjá til þess að konur skipi að lágmarki 40% stjórnarsæta. Árið 2003 samþykkti norska þingið að gefa fyrirtækjum frest til ársins 2005 til þess að fjölga konum í 40% af stjórnarmönnum. Í lok júní 2005 var enn nokkuð langt í að takmarkið næðist. Í júní 2005 voru 468 fyrirtæki sem féllu undir væntanlega löggjöf. Af þeim fyrirtækjum hafði einungis helmingur einhverja konu í stjórn og aðeins 16% stjórnarsæta voru skipuð konum. Hlutfallið í félögum sem skráð eru á norska hlutabréfamarkaðinum var nokkuð hærra (22,5%).<sup>52</sup>

### ***Innlegg í umræðuna***

Við vinnu nefndarinnar og við þá gagnasöfnun sem hún stóð fyrir komu upp málefni sem mikilvægt er að gera grein fyrir þó að þau séu ekki hluti af þeim tillögum sem lagðar eru fram í þessari skýrslu. Hér er um að ræða umræðu um kynjakvóta í stjórnir, frumkvæði og forðæmi lífeyrissjóðanna og opinbera geirans, og hugleiðingar um áhrif kvenna innan stjórna.

### **Ekki áhugi á kvótum**

Að setja kynjakvóta á fyrirtæki er sú leið sem Norðmenn hafa valið. Þó að árangurinn hafi ekki verið sá sem vonir stóðu til má ekki líta fram hjá þeirri staðreynd að hlutfall kvenna í stjórnnum er hvergi í heiminum hærra en í Noregi. Helsta gagnrýni sem hefur komið fram er á þá leið að það komi í veg fyrir að fyrirtæki geti valið þann hæfasta til starfans, að þær konur sem setjst í stjórnir muni liggja undir ámælum að verma sætið í krafti kynferðis síns en ekki í krafti hæfni eða þess virðis sem þær geta fært fyrirtækinu.

Talsverð samstaða virðist vera hérlendis um að kvótaleiðin sé hvorki vænleg né áhugaverð. Þannig voru 65,5% þátttakenda í viðhorfskönnun frekar eða mjög andvíg kynjakvótum.<sup>53</sup> Meðal þátttakenda í rýnivíðtölum var það einróma álit þátttakenda að sú leið væri konum ekki til framdráttar. Karlar voru nokkuð einarðari í afstöðu sinni um að forðast bæri allar lagasetningar eða viðlíka framkvæmdir.

<sup>52</sup> Center for Corporate Diversity, 2005

<sup>53</sup> Ingveldur Ásta Björnsdóttir, 2005

Þrátt fyrir að margir þeir sem þátt tóku í umræðum Tækifærisnefndar hafi lagst gegn lagasetningu og kynjakvótum voru þau sjónarmið nokkuð áberandi að líklega yrði ekki veruleg breyting á kynjahlutföllum í framvarðarsveit viðskiptalífsins nema einhvers konar handaflí verði beitt.

### **Frumkvæði lífeyrissjóða og opinbera geirans**

Viðmælendur ræddu talsvert um mikilvægi þess að lífeyrissjóðir og opinberi geirinn gengju á undan með góðu fordæmi. Á meðan staðan hjá þessum aðilum væri ekki betri en raun ber vitni væri ekki hægt að setja pressu á einkageirann. Þó svo að óþarft sé að deila um gildi og mikilvægi þess að fjölga konum í stjórnnum lífeyrissjóða og hjá hinu opinbera, þá var það einnig skoðun margra viðmælenda að viðskiptalífið ætti að taka frumkvæði í þessum efnum og órókrétt að biða þyrfti eftir opinberum stofnunum.

### **Fjöldi kvenna og áhrif innan stjórnar**

Almennt er talið að ein kona í stjórn fyrirtækis skipti litlu máli. Til þess að þær nái raunverulega að hafa áhrif er talið að þær þurfi a.m.k. að vera tvær og helst þrjár eða fleiri<sup>54</sup>. Er þá miðað við stjórnir stærri fyrirtækja í Bandaríkjunum, Bretlandi og Kanada þar sem stjórnir hafa á að skipa 10–12 meðlimum. Almennt er talið að til þess að tiltekinn hópur færist úr því að vera minnihluti í það að geta haft áhrif þurfi hann að ná „kritisksku massa“ sem miðast við 35% hlutdeild.<sup>55</sup> Algengasta stærð íslenskra fyrirtækja er fimm manna stjórn, þó nokkur stærri fyrirtækja séu með sjö eða jafnvel níu manna stjórnir. Þetta þýðir að ein kona í 5 manna stjórn hafi áhrif sem minnihlutahópur eða hafi jafnvel táknaða stöðu.<sup>56</sup> Sýnt hefur verið fram á að seta í fleiri en einni stjórn eykur trúverðugleika og áhrif tiltekins stjórnarmanns. Þetta kemur m.a. til vegna innbyrðis tenginga við aðra stjórnarmenn og vegna betri tengsla við atvinnulífið almennt.<sup>57</sup> Því er ekki úr vegi að huga beri að því að hvetja til tilnefninga kvenna sem nú þegar sitja í stjórn í fleiri stjórnir. Lítið er til héraðs af upplýsingum um reynslu stjórnara af konum og reynslu kvenna af stjórnarsetu. Aukin þekking á sviði þessara mála mun að öllum líkindum greiða fyrir framgöngu kvenna í stjórnir og efla áhrif þeirra þegar þangað er komið.

<sup>54</sup> Billimoria, 2000

<sup>55</sup> The Conference Board of Canada, 2002

<sup>56</sup> Kanter, 1977

<sup>57</sup> Carpenter & Westphal, 2001



## ***Tillögur nefndarinnar að aðgerðum til að auka hlutfall kvenna í íslenskum stjórnnum***

Í ljósi þeirra upplýsinga sem tíundaðar hafa verið leggur nefndin til að lögð verði áhersla á eftirfarandi aðgerðir:

### **1. Efla þarf umræðu og þekkingu**

Mikilvægt er að halda umræðunni lifandi og efla þekkingu og vitund á því tækifæri sem felst í því að fjölga konum í stjórnnum. Þar skiptir mestu umræðan um **virði fjölbreytileika fyrir árangur** fyrirtækja og það tækifæri sem felst í því að nýta þann auð sem í konum byr. Vert er að vekja frekari athygli á **umræðunni um stjórnarhætti**, hvað í þeim felst og hvernig renna megi sterkari stöðum undir starfsemi fyrirtækja með bættum stjórnarháttum. Enn fremur þarf að leggja aukna áherslu á þá **jákvæðu ímynd** sem fylgir því að fjölga konum í stjórn. Til þess að umræðu sé haldið á lofti er mikilvægt að tryggja henni farveg og talsmenn.

Leggja þarf áherslu á að halda áfram að afla gagna og greina stöðu, viðhorf og árangur í viðskiptalífínu. Auka þarf fræðslu til almennings sem og hvatningu til kvenna sem hyggja á stjórnarsetu. Til þess að svo megi verða þarf að finna þessu verki verðugan samastað og tryggja því bakhjarl og ábyrgðarmenn.

### **2. Regluleg birting upplýsinga um fjölda kvenna í stjórnnum fyrirtækja**

Birting lista yfir hlutfall kvenna í stjórnnum stærstu fyrirtækja í Bretlandi, Bandaríkjunum og víðar hefur orðið til þess að beina kastljósinu að þeim fyrirtækjum sem hafa lagt metnað sinn í að hafa kynjahlutföll sem jöfnust og hefur aukið sýnileika þeirra kvenna sem í stjórnnum sitja. Enn fremur eykur þessi birting umræðuna og varpar skýru ljósi á hver þróunin er frá ári til árs. Árleg birting slíks lista á Íslandi mun tvímælalaust viðhalda umræðunni og er forsenda þess að hægt sé að leggja mat á framþróun og árangur.

### **3. Konur þurfa að efla tengsl sín**

Á meðan vald til þess að skipa í stjórnir fyrirtækja er að mestu á hendi karla þurfa konur að tilheyra tengslaneti karla til þess að öðlast þann sýnileika og traust sem þarf til að komast í stjórnir. Því fer þó fjarri að tengslanet kvenna séu gagnslaus. Ein kona sem öðlast traust og virðingu í tengslaneti karla getur opnað fjölmörgum konum tækifæri, tilheyri þær sama tengslaneti. Hvatning og stuðningur við myndun tengslaneta kvenna er því aðgerð sem brýnt er að hrinda í framkvæmd. Enn fremur þarf reglulega að huga að því að gera þær

fjöl mörgu konur sýnilegri sem hafa hæfni, þekkingu og reynslu sem nýst getur stjórnnum til framdráttar.

#### **4. Vikka þarf leitarskilyrði í stjórnir og leita þarf víðar**

Ef raunverulegur áhugi er fyrir því að fjölga konum í stjórnnum fyrirtækja er brýnt að leitarskilyrði séu vikkuð og leitað sé út fyrir hinn hefðbundna ramma. Ef leitarskilyrði halda áfram að vera þröng mun ávinningurinn af fjölbreytni ekki nást og gildir þá einu hvort um er að ræða fjölbreytileika sem byggir á kynferði eða öðrum þáttum. Þeir sem leita að hæfu fólki til stjórnarsetu þurfa að líta eftir einstaklingum sem ekki endilega tilheyra þeim hópi sem í dag skipar stjórnir og stjórnunarstöður helstu fyrirtækja, heldur búa yfir mikilvægri þekkingu og reynslu sem fengin hefur verið með öðrum hætti og mun ekki síður reynast fyrirtækinu mikilvæg.

#### **5. Fyrirtæki þurfa að setja konur á dagskrá**

Sé raunverulega fótur fyrir því að konur skorti reynslu til stjórnarsetu þurfa fyrirtæki að leggjast á eitt við að þjálfa fleiri konur til ábyrgðar- og stjórnunarstarfa og gefa þeim kost á þeirri reynslu sem til þarf. Það er ekki nóg að bjóða þeim tækifæri þar sem allar mælistikur og viðmið eru byggð út frá karllægum gildum. Fyrirtækin verða virkilega að sýna í verki að þau vilji og hafi þörf fyrir að nýta krafta kvenna og breytast og aðlagast í samræmi við það. Þá er ekki átt við að þau þurfi einungis að huga að þáttum sem lúta að barneignum og fjölskylduábyrgð, heldur að þau leggi metnað sinn í að bjóða konum upp á áhugaverðar áskoranir og leikreglur sem eru í takt við þeirra gildismat.

#### **6. Karlar í áhrifastöðum þurfa að gera málið að sínu**

Sem áður segir virðist færast í vöxt það viðhorf að þeir sem ljá lið umræðunni um betra viðskiptalíf með aukinni þátttöku kvenna þyki ekki miklir karlar í krapinu. Eigi breyting að eiga sér stað er brýnt að uppræta þetta viðhorf, en rannsóknir hafa einmitt sýnt að áhugi forstjóra á að fjölga konum í stjórn sé sú einstaka ástæða sem skiptir mestu máli til að árangur náist. Viðskiptalífið þarf á bæði konum og körlum að halda. Ef tækifæri til að sækja fram til valda og áhrifa halda áfram að vera háð kyni verða hæfileikar og kraftar kvenna áfram vannýttir. Fjölgun kvenna í yfirstjórnnum fyrirtækja er ekki sérstakt hagsmunamál kvenna heldur hagsmunamál hagkerfisins sem ekki getur staðið undir nafni sé helmingur vinnuafls, óháð hæfni og getu, ekki nýttur forystu atvinnulífsins til framdráttar. Karlar, og þá sérstaklega karlar í efstu stjórnendalögum, þurfa að láta sig málið varða og gerast talsmenn þess að nýta krafta beggja kynja viðskiptalífinu til framdráttar.

## VII. Niðurlag

Skýrslu þessari er ætlað að varpa ljósi á eftirfarandi atriði: 1) að skoða hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja hérlendis og bera stöðuna saman við nokkur önnur lönd, 2) að færa rök fyrir því hvers vegna konur í stjórnnum ættu að vera fleiri, 3) að leita svara við því hvers vegna konur í stjórnnum eru jafn fáar og raun ber vitni og 4) að gera grein fyrir aðgerðum annarra landa til fjölgunar kvenna í stjórnnum og setja fram tillögur að því hvernig fjölga megi konum í stjórnnum íslenskra fyrirtækja.

Hlutfall kvenna í stjórnnum íslenskra fyrirtækja er nokkuð lakara en meðaltal Norðurlandanna. Minni munur virðist vera milli hlutfallsins á Íslandi og hlutfallsins á Bretlandi, í Bandaríkjunum og í Kanada. Þau fyrirtæki í samanburðarlöndunum sem skráð eru á hlutabréfamarkað hafa að jafnaði hærra hlutfall kvenna í stjórnnum en þessu er öfugt farið á Íslandi þar sem hlutfall í skráðum fyrirtækjum er áberandi lægra en í 100 stærstu fyrirtækjunum.

Rannsóknir benda til þess að það sé talsverður ávinningur fölginn í því að auka fjölbreytileika stjórnna, meðal annars hefur verið sýnt fram á virði þess fyrir markaðsáskvarðanir og nýsköpun og mikilvægi þess að yfirstjórnir fyrirtækja nyti betur þekkingu og hæfni kvenna. Enn fremur hefur verið sýnt fram á tengsl milli fjölda kvenna í stjórnnum og bætta stjórnarhætti.

Fæð kvenna í stjórnnum skýrist að talsverðu leyti af því að þeir sem skipa í stjórnir sjá ekki sérstaka ástæðu til að gefa kynjahlutfalli gaum, telja umræðuna óþarfa og tímamann leiðrétta stöðuna. Að auki virðist sú staðreynd að konur standa oftast en ekki fyrir utan hefðbundin tengslanet viðskiptalífsins gera það að verkum að þær eru síður sýnilegar eða síður líklegar til að njóta trausts þeirra sem í stjórnir skipa. Þegar leitað er að aðila í stjórnir eru leitarskilyrði oftast en ekki þröng og ólíklegra að konur falli að þeim skilyrðum sem hefð er fyrir að setja.

Eigi konum í stjórnnum að fjölga er mikilvægt að halda umræðunni lifandi, byggja upp þekkingu og vitund á gildi þess fyrir fyrirtæki og viðskiptalíf að auka hlutfallið. Mikilvægt er að birta reglulega upplýsingar um hlutfall kvenna í stjórnnum og framþróun. Umræðunni

þarf að finna farveg og talsmenn og þekkingaruppbygging þarf bakhjarl og samastað. Aðgerðir í nágrannalöndum hafa einkum miðað að þessum þáttum.

Ekki er áhugi á að fylgja fordæmi Norðmanna varðandi lagasetningu til að fjölga konum í stjórnnum.

Tillögur nefndarinnar að aðgerðum sem miða að því að efla fyrirtæki og atvinnulíf með því að fjölga konum í stjórn eru: 1) Að tryggja farveg fyrir umræðu og þekkingaröflun. 2) Að birta reglulega lista með upplýsingum um fjölda og hlutfall kvenna í stjórnnum. 3) Að efla tengsl kvenna. 4) Að víkka leitarskilyrði og sjóndeildarhring við skipanir í stjórnir. 5) Að hvetja fyrirtæki til að setja konur á dagskrá. 6) Að fá karlmenn í áhrifastöðum til að gera málið að sínu.

Vinna nefndarinnar og þessi skýrsla markar áfanga í því að gera fjölgun kvenna í stjórnnum að leið að því markmiði að hagsmunir fyrirtækja, eigenda þeirra, viðskiptavina og starfsfólks séu betur tryggðir. Reynsla nágrannalöndanna hefur sýnt að umræða, upplýsingar og fræðsla um ávinning skiptir miklu máli til að þoka hlutum áfram en framþróunin er hæð. Ef áhugi er á breyttri stöðu mála þarf vilja, vinnuframlag, stuðning og fjármagn bæði frá hinu opinbera sem og frá einkageiranum. Mikilvægt er að þessu upphafsskrefi verði fylgt eftir, að áfram verði haldið að leita svara við þeim spurningum sem ósvarað er og að fleiri skref verði stigin í átt að viðskiptalífi sem metur og nýtir til jafns þá verðmætu krafta sem búa í þegnum þjóðfélagsins af báðum kynjum.

## HEIMILDASKRÁ

- Bilimoria, D. 2000. Building the business case for women corporate directors. In R. J. Burke, & M. C. Mattis (Editors.), *Women on corporate boards of directors*: 25-40. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Burke, R. 1994. Women on corporate boards of directors: Forces for change. *Women in management review*, 9(1)
- Burke, R. 1997. Women on corporate boards of directors: A needed resource. *Journal of Business Ethics*, 16(9)
- Burke, R. J. 1994. Women on corporate boards of directors: Views of Canadian chief executive officers. *Women in Management Review*, 9(5): 3.
- Burke, R. J. 2000. Women on Canadian corporate boards of directors still a long way to go. In R. J. Burke, & M. C. Mattis (Editors.), *Women on corporate boards of directors*: 97-109. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Cadbury 1992. *The combined code on corporate governance*. London.
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. 2001. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of management journal*, 44(4): 639.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. 2003. Corporate governance, board diversity, and firm value. *The financial review*, 38: 22-53.
- Catalyst 2003. *Catalyst census of women board directors of Canada*. Catalyst, Toronto.
- Catalyst 2003. *Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune500*. Catalyst, New York.
- Catalyst 2004 a. *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. Catalyst, New York.
- Catalyst 2004 b. *Women and men in US corporate leadership: Same workplace, different realities?* Catalyst, New York.
- Centre for Corporate Diversity, 2005. *Fact sheet: "Women Board Directors and Executive Directors in Norway*, CCD, Oslo.
- Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. 1999. A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic management journal*, 20(1): 93.
- Daily, C., Certo, S. T., & Dalton, D. 2000. The future of corporate women. In R. J. Burke, & M. C. Mattis (Editors.), *Women on corporate boards of directors*: 11-23. Netherlands: Kluwer Academic Publications.

- Daily, C. M. , & Dalton, D. R. 2003 . Women in the boardroom: A business imperative. *The journal of business strategy*, 24(5): 8.
- Dalton, D., & Daily, C. 1998. Not there yet. *Across the board*, 35(10): 10.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision making groups. *Academy of management review*, 24(3): 489-505.
- Frjals verslun 5 tbl. 2005. *Stjórnarkonur Íslands*.
- Hagstofa Íslands; Hagtölur a [www.hagstofan.is](http://www.hagstofan.is)
- Higgs, D. 2003. *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*. The department of trade and industry, London.
- Ingveldur Ásta Björnsdóttir, 2005. *Viðhorf til kvenstjórnenda*, BS verkefni við Háskólann í Reykjavík.
- Ingley, C. B., & van der Walt, N. T. 2003. Board configuration: building better boards. *Corporate Governance*, 3(4): 5.
- Iðnaðar og viðskiptaráðuneytið 2004. *Íslenskt viðskiptaumhverfi*
- Kanter, R. M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Marshall, J. 1984. *Women managers; Travellers in a male world*. Chichester: Wiley.
- Marshall, J. 1995. Working at senior management and board levels: Some of the issues for women. *Women in management review*, 10(3): 21-26.
- Mattis, M. C. 2000. Women corporate directors in the United States. In R. J. Burke, & M. C. Mattis (Editors.), *Women on corporate boards of directors*: 43-56. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Mills, G. 1985. *On the board*, 2nd ed. George Allen & Unwin, London.
- Nordic 500 2004. *The Nordic 500 women board directors and executive directors*. Centre for corporate diversity, Oslo.
- Powell, G. 1989. The value of androgynous management. *SAM Advanced management journal*, 54(2)
- Powell, G. N., & Butterfield, A. 2003. Gender, gender identity and aspirations to top management. *Women in management review*, 18(1/2): 88.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. 1999. Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management journal*, 42(6): 662.

- Singh, V., & Vinnicombe, S. 2004. *The female FTSE Report*. Cranfield.
- Stefanía Óskarsdóttir, Tryggvi Þór Herbertsson, Unnur Dís Skaptadóttir, 2004. *Skýrsla um efnahagsleg völd kvenna*, forsætisráðuneytið.
- Stephenson, C. 2004. Leveraging diversity to maximum advantage: The business case for appointing more women to boards. *Ivey Business Journal Online*, A1.
- Sternberg, E. 1998. *Corporate governance: Accountability in the marketplace*. Hobart Paper, London.
- The Conference Board of Canada 2002. *Women on boards: Not just the right thing...but the "bright" thing*. The conference board of Canada, Canada.
- Tyson, L. 2003. *The Tyson reoport on the recruitment and developmnet of non-executive directors*. London Business School, London.
- Verslunarráð, Kauphöll Íslands og Samtök atvinnulífsins, 2004. *Stjornarhaettir fyrirtækja - leiðbeiningar*.