



Efling á leiðtogafærni kvenna

Handbók fyrir
stefnumótendur



WOMEN
MAKING WAVES



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Verkefnið „Konur gára vatnið – Efling á leiðtogafærni kvenna“ (e. Women Making Waves – Enhancing Female Leadership Skills) miðar að því að styrkja konur sem eru í tvöfalt bágri stöðu til að þróa leiðtogafærni sína og styrkleika.

Það miðar að því að auka sjálfstraust kvenna, sjálfsvitund, starfshæfni og forystumöguleika og loka kynjabilinu í slíkum stöðum með því að fjölga og styðja konur til slíkra starfa.

Það miðar einnig að því að byggja upp nánari tengsl milli kvenna sem leitast við að þróa starfsferil sinn, um alla Evrópu með stuðningi yfir landamæri að efla félagslegt tengslanet með því að hjálpa konum sem búa við tvöfalda mismunun, að ná starfsferilsmarkmiðum sínum.



Framkvæmdastjórn Evrópusambandsins styrkti þetta verkefni í gegnum Erasmus+ áætlunina (2019-1-IS01-KA202-051157).

Stuðningur framkvæmdastjórnar Evrópusambandsins við vinnslu þessa rits felur ekki í sér stuðning við innihaldið, sem endurspeglar aðeins skoðanir höfunda, og framkvæmdastjórnin verður ekki gerð ábyrg fyrir neinskonar notkun á upplýsingunum í því.



Þetta verk sem unnið er af Samvinnuverkefninu Konur gára vatnið (e. Women Making Waves Project Consortium) er gefið út samkvæmt alþjóðlega hugbúnaðarleyfinu Creative Commons Attribution, NonCommercial, NoDerivatives 4.0

International <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Efnisyfirlit

Handbók stefnumótenda	3
I. Kynning á verkefninu <i>Konur gára vatnið – Efling á leiðtogafærni kvenna</i>	4
Áskorunin	4
Konur í tvöfalt bágri stöðu	6
Verkefnið Konur gára vatnið	6
II. Yfirlit yfir jafnrétti kynjanna í samstarfslöndum	7
III. Áskoranir sem mæta konum sem sækjast eftir leiðtogastöðum	9
IV. Félagslegar og efnahagslegar afleiðingar kynjamisvægis í stjórnnum fyrirtækja	11
Félagslegar afleiðingar	11
Efnahagslegar afleiðingar	12
Milli límgólfsins og glerþaksins	13
Ávinningur fyrirtækja af bættu jafnrétti kynjanna	14
V. Hvernig á að hvetja kvenkyns forystu	16
Leiðir til að styrkja konur	16
VI. Mikilvægi stöðugs starfsferilsstuðnings fyrir konur í tvöfalt bágri stöðu	19
Gildi íhygli til að byggja upp leiðtogahæfileika kvenna	21
Hvað er íhygli?	21
Hver er Mentoring Circles™-aðferðafræðin?	21
Aðferðafræði í leiðsagnar- / leiðtogahringjum	22
Hvernig getur þessi aðferðafræði hjálpað konum að þróa með sér leiðtogafærni?	22
VII. „Í frásögn ...“ – Herferð með fyrirmyndum	23
VIII. Niðurstöður og tillögur	25

Handbók stefnumótenda

Brautin rudd fyrir konur í tvöfalt bágri stöðu að taka að sér leiðtogahlutverk

Ágæti lesandi,

Þessi handbók stefnumótenda var búinn til sem hvatning og innblástur fyrir evrópska stefnumótendur og aðra sem starfa á sviði mannræktar og menntamála til að skapa það umhverfi sem þarf til að konur geti uppfyllt alla möguleika sína á starfsframa, í leiðtogahlutverkum og tekjum. Með þessari handbók eru niðurstöður verkefnisins Konur gára vatnið kynntar. Hún geymir ráðleggingar og leiðbeiningar um það hvernig skuli ögra núverandi tilhneigingu í kynjamisrétti, sem og aðferðir og verkfæri til að hvetja, styðja og styrkja konur til að ná starfsferilsmarkmiðum sínum og komast í leiðtogahlutverk.

Um leið og verkefnið Konur gára vatnið varpar ljósi á þann ójöfnuð og erfiðleika sem konur glíma við í leiðtogastörfum og efnahagslegar og félagslegar afleiðingar þess ójöfnuðar, hefur það lagt sérstaka áherslu á að styrkja ákveðinn markhóp, konur í tvöfalt bágri stöðu.

Teymið á bak við verkefnið Konur gára vatnið er skipað fagfólki frá Íslandi¹, Bretlandi², Spáni³ og Grikklandi⁴, sem í sameiningu þróuðu og komu á framfæri nýstárlegri námstæki og kennsluefni sem var prófað og notað á hópa kvenna sem bjuggu við tvöfalt bága stöðu í samstarfslöndunum. Konum í tvöfalt bágri stöðu mæta fleiri og flóknari áskoranir þegar þær sækjast eftir leiðtogastörfum.

Þessi handbók veitir innsýn í þær áskoranir og takmarkanir ásamt því að leggja til verkfæri og aðferðir til að takast á við þær og styrkja þennan viðkvæma hóp kvenna, auka sjálfstraust þeirra og efla starfshæfni þeirra. Allt með það að markmiði að hjálpa þeim að komast í sterkari leiðtogastöður og stuðla að því að jafna núverandi kynjamisrétti.

Við vonum að þér finnist þessi handbók gagnleg og að hún verði þér hvatning í vinnu þinni að því að skapa jöfn tækifæri fyrir karla og allar konur í Evrópu.

¹ Jafnréttisstofa (www.jafnretti.is); Byggðastofnun (www.byggdastofnun.is)

² Inova Consultancy LTD (www.inovaconsult.com)

³ Agrupacion Empresarial Innovadora de Fabricantes de Muebles Y De La Region de Murcia (AMUBLA) (www.amueblacooperacion.es)

⁴ Stofnun frumkvöðlaþróunar (www.ied.eu)

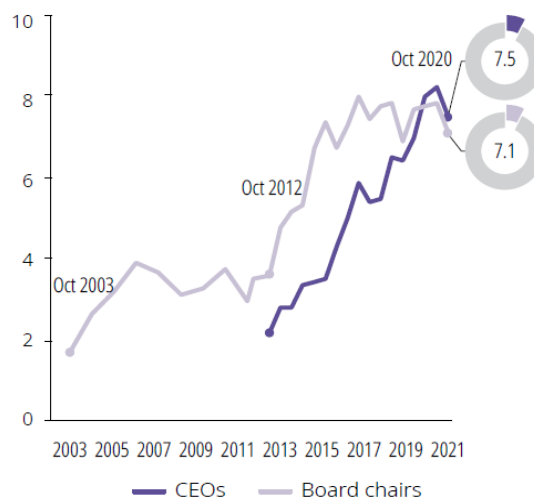
I. Kynning á verkefninu *Konur gára vatnið – Efling á leiðtogafærni kvenna*

Áskorunin

Evrópusambandið (ESB) stendur frammi fyrir fordæmalausu atvinnuleysi og kynjamunur er enn alvarlegt vandamál um alla Evrópu. Málið er ofarlega á stefnuskrá framkvæmdastjórnar Evrópusambandsins (EB), sbr. t.d. stefnu hennar um jafnrétti kvenna og karla. Þegar við förum frá vinnumarkaðspátttöku yfir í þátttöku kvenna í ákvarðanatöku stækkar bilið milli kynjanna. Jafnvel í löndum þar sem konur taka þátt í vinnumarkaðnum í miklum mæli gegna konur aðeins minnihluta leiðtogastarfa.

Fjöldi kvenna í stöðum þar sem þær taka ákvarðanir á efsta stigi er enn furðulega lítill, samkvæmt tölum um hlutdeild kynjanna í stjórnnum fyrirtækja um allan heim: aðeins um 1 af hverjum 5 yfirmönnum sviða er kona og aðeins 1 af hverjum 25 er lituð kona. Staðreyndin er sú að jafnvel framsæknustu löndin eiga enn eftir að ná fullkomnu jafnræði í æðstu stjórnunarstöðum.

ESB-herferðin „Konur í stjórn - heit fyrir Evrópu“ (e. Women on the Board pledge for Europe)⁵ setti markmið um að í stjórnnum fyrirtækja yrðu konur 40% að lágmarki fyrir árið 2020, það er kvóti sem er enn langt frá því að vera uppfylltur. Þrátt fyrir fyrirhugaða tilskipun ESB um að flýta fyrir framförum hefur gengið hægt að bæta jafnvægið milli kynjanna í stjórnnum fyrirtækja. Hlutfall kvenna í stjórnnum stærstu fyrirtækja á hlutabréfamarkaði sem skráð eru í aðildarríkjum ESB hækkaði úr 11,9% árið 2011 í 29,5% árið 2020, að mestu vegna innleiðingar kynjakvóta og mjúkra aðgerða til að auka jafnvægi milli kynjanna í stjórnnum fyrirtækja í 18 aðildarríkjum ESB. Þegar litið er á hlutfall kvenna meðal æðstu stjórnenda í stórum skráðum fyrirtækjum í ESB eru tölurnar talsvert lægri, en aðeins 7,5% fyrirtækja eru með kvenkyns forstjóra og 7,1% með kvenkyns stjórnarformann⁶ (Mynd 1).



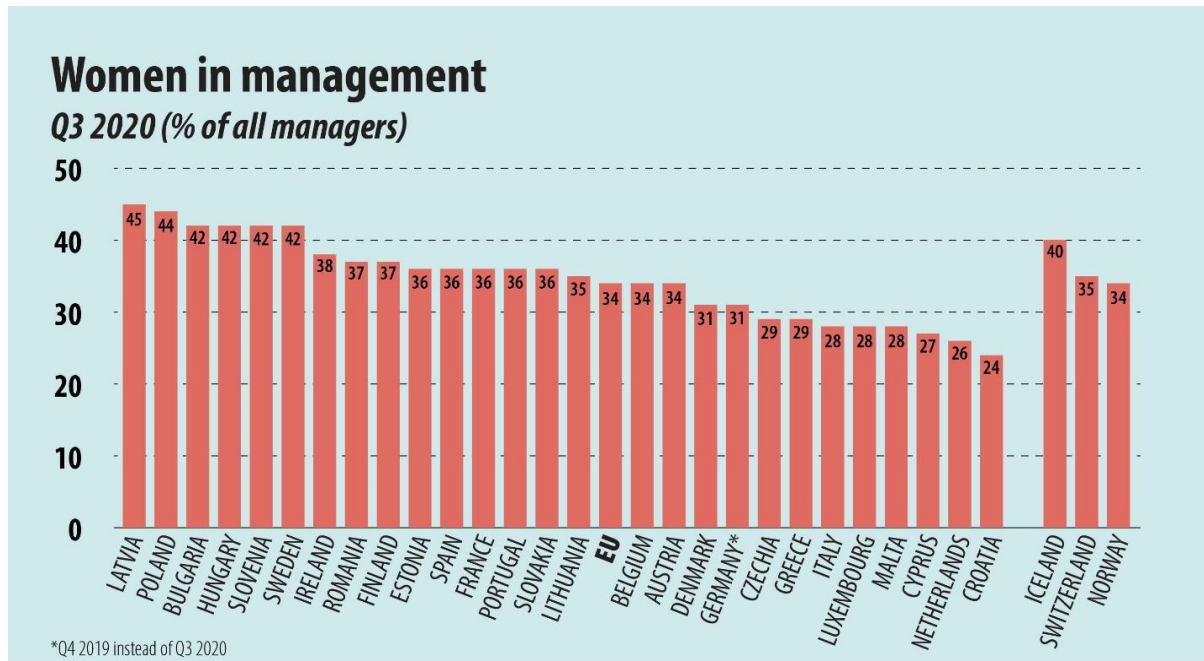
Mynd 1. Hlutfall kvenkyns stjórnarmanna og forstjóra í stærstu skráðum fyrirtækjum í 27 löndum ESB, 2003-2021 (Heimild: Gagnagrunnur EIGE með kynjastaðtölum)

⁵ [Konur í stjórn - heit fyrir Evrópu](#)

⁶ [Tölfræðiskýrsla: kynjahlutfall í stjórnnum fyrirtækja, Evrópustofnun um jafnrétti kynjanna \(2020\)](#)

Þetta vandamál einskorðast ekki við ESB. Í 500-vísitölu Standard & Poor's yfir 500 leiðandi fyrirtæki á hlutabréfamarkaði í Bandaríkjunum eru tölurnar enn lægri en konur fylla nú 6,2% forstjórastarfa⁷.

Eins og áður var nefnt skýrist aukning sl. áratugar á hlutfalli kvenna í stjórnnum fyrirtækja í Evrópu að mestu af kynjakvótum og öðrum mjúkum aðgerðum sem beitt hefur verið í aðildarríkjunum til að auka jafnvægið milli kynjanna. Þetta kemur greinilega fram í því að í þeim sex aðildarríkjum sem hafa bindandi kvóta voru konur 37,6% stjórnarmanna stærstu skráðu fyrirtækjanna samanborið við 24,3% í löndum sem hafa aðeins gripið til mjúkra aðgerða eða alls ekki gripið til aðgerða. Hins vegar virðist sem jákvæð áhrif bindandi kynjakvóta á samsetningu stjórna hafi ekki enn skilað sér skýrt í framförum í stjórnun fyrirtækja, þar sem æðstu stöður eru áfram að mestu skipaðar karlmönnum (mynd 2).



#InternationalWomensDay

ec.europa.eu/eurostat

Mynd 2. Konur í stjórnunarstöðum í ESB árið 2020⁸

Breyting á fyrirtækjamenningu er nauðsynleg: rannsókn hefur sýnt að 45% karla telji að leiðtogastöður séu vel skipaðar konum þegar 1 af hverjum 10 háttsettum leiðtogum í fyrirtæki þeirra er kona. Til samanburðar telja 28% kvenna þetta⁹. Eftir því sem neytendur, hluthafar og fjárfestar gefa vandamálinu um kynjamisrétti á vinnumarkaði meiri gaum og athygli stjórnámálanna og fjölmiðla er stöðug, styrkist krafan um raunverulegt jafnrétti. Auk þess hefur komið fram vaxandi magn sönnunargagna um allan heim á undanförunum árum sem sýna fram á betri afkomu ef ákvarðanataka er kynjajöfn. Þó að nokkur árangur hafi náðst í gegnum árin benda tölurnar til þess að fullt jafnræði kynjanna hafi ekki náðst í löndum heims, óháð menningarhefðum og gildandi löggjöf.

⁷ [Kvenkyns forstjórar fyrirtækja í S&P 500. \(1. febrúar 2022\). Hvati.](#)

⁸ [Konur í stjórnunarstöðum í ESB árið 2020](#)

⁹ McKinsey & Company (2018). „[Konur á vinnustöðum 2018](#)“.

Samkvæmt Skýrslu um hnattrænt kynjabil (e. Global Gender Gap Report) árið 2021 frá Alþjóða-efnahagsráðinu hafa náðst fram 68% af fullu jafnræði á heimsvísu, sem er skref aftur á bak miðað við árið 2020 (-0,6%). Þessar tölur helgast einkum af slakari frammistöðu stórra landa¹⁰. Þetta þýðir að enn ein kynslóð kvenna verður að bíða eftir jafnræði kynjanna: þar sem áhrifa COVID-19 heimsfaraldursins gætir enn hefur kynjabilið á heimsvísu aukist um eina kynslóð, úr 99,5 árum í 135,6 ár.

Enn ein kynslóð kvenna verður að bíða eftir jafnræði kynjanna: þar sem áhrifa COVID-19 heimsfaraldursins gætir enn hefur kynjamunurinn á heimsvísu aukist um eina kynslóð, úr 99,5 árum í 135,6 ár.

Hátíðnigögn fyrir valin hagkerfi frá ILO, LinkedIn og Ipsos bjóða upp á tímanlega greiningu á áhrifum COVID-19 heimsfaraldursins á kynjamismun í atvinnuþátttöku, en gögn sýna verulegan samdrátt í ráðningum kvenna í leiðtogahlutverk, sem jafngildir 1-2 ára skrefi afturábak í mörgum atvinnugreinum.

Konur í tvöfalt bágri stöðu

Hugtakið „tvöfalt bág staða“ hefur almennt verið notað til að skilja þátttöku kvenna á vinnumarkaði, þ.m.t. kynjabilið og árangur kvenna á vegferð þeirra í leiðtogahlutverk. Með konum í tvöfalt bágri stöðu er átt við konur sem eru illa settar á tvo eða fleiri vegu, þ.á m. svk. „NEET-konur“ (ekki í skóla, atvinnu eða þjálfun), farandverkakonur, fatlaðar, búsettar í dreifbýli, eru á fyrstu stigum starfsferils, snúa aftur til vinnu eftir langa fjarveru eða eru að hefja nýjan starfsferil.

Þó almennt séu fleiri hindranir í vegi framgangs kvenna í starfi en karla, mæta konur í tvöfalt bágri stöðu margvíslegum frekari tálmunum, t.d. vegna beitingar á staðalímyndum um getu þeirra, skorts á fyrirmyndum og handleiðslu, takmarkaðrar stjórnunarreynslu eða fjölskyldukvaða. Það þarf að taka á þessu máli með valdeflingu þessa hóps kvenna, ekki aðeins á fyrstu stigum starfsferils þeirra, heldur einnig stöðugt eftir því sem starfsferli þeirra vindur fram og efla þannig og þróa leiðtogastyrkleika þeirra.

Verkefnið Konur gára vatnið

Verkefnið Konur gára vatnið (KGV) hefur tvö lokamarkmið. Í fyrsta lagi miðar verkefnið að því að vekja athygli á kynjabilinu í leiðtogastöðum og þeim erfiðleikum sem konur mæta þegar þær bera sig eftir stöðuhækkunum og leiðtogastöðum. Í öðru lagi beindist verkefnið að því að efla leiðtogahæfni kvenna í tvöfalt bágri stöðu, byggja upp sjálfstraust þeirra og tengslanet. Markmiðið er að gera þær meðvitaðri um það hve fáar konur eru í leiðtogahlutverkum og hvetja þær til að brjóta þetta mynstur og „gára vatnið“.

Verkefnið leggur áherslu á eftirfarandi efni:

Sjálfstraust kvenna

Að auka sjálfstraust kvenna, sjálfsvitund, starfshæfni og leiðtogamöguleika og stuðla að því að loka kynjabilinu í slíkum stöðum með því að fjölga og styðja konur til slíkra starfa.

¹⁰ Alþjóðaefnahagsráðið (2021). „Alþjóðleg skýrsla um kynjabilið 2021“.

Sterk tengsl

Að byggja upp nánari tengsl milli kvenna sem leitast við að þróa starfsferil sinn um alla Evrópu með stuðningskerfi yfir landamæri og efla félagslegt tengslanet með því að hjálpa konum sem búa við tvöfalda mismunun leið að ná starfsferilsmarkmiðum sínum.

Þarfir kvenna

Bera kennsl á þarfir þessara kvenna í tengslum við leiðtogabjálfun, í samræmi við kröfur viðskipta-lífsins, til að hámarka framamöguleika þeirra og styðja við faglegan framgang þeirra.

Tilgangur þjálfunarleiðarinnar Kvenna gára vatnið er að:

- ✓ Styrkja leiðtogafærni kvenna í tvöfalt bágri stöðu og byggja upp sjálfstraust þeirra
- ✓ Auka sjálfsvitund kvenna, þekkingu á starfshæfni sinni, viðskiptum og leiðtogamöguleikum
- ✓ Minnka kynjabilið milli karla og kvenna í leiðtogastöðum
- ✓ Byggja upp nánari tengsl milli kvenna sem leitast við að þróa starfsferil sinn um alla Evrópu með stuðningskerfi yfir landamæri
- ✓ Efla félagslega meðtalningu með því að hjálpa konum í tvöfalt bágri stöðu

II. Yfirlit yfir jafnrétti kynjanna í samstarfslöndum

Jafnrétti kynjanna er grundvallarréttur og nauðsynleg undirstaða fyrir friðsælan, farsælan og sjálfbæran heim. Framfarir hafa orðið á síðustu áratugum en þrátt fyrir það þurfum við að gera enn betur. Við höfum einbeitt okkur að þessum þætti í KGV-verkefninu með það að markmiði að valdefla konur í tvöfalt bágri stöðu. Í textareitunum hér fyrir neðan má sjá nokkrar staðreyndir um jafnrétti kynjanna í þáttökulöndunum í KGV-verkefninu.

Grikkland

Grikkland er í neðsta sæti evrópsku jafnréttisvísitölunnar sem kynnt var árið 2021. Það fær 52,5 stig af 100 mögulegum sem þýðir hækkun um 1,3 stig frá árinu 2018 og 3,9 frá árinu 2013.

Þessi gögn þýða að Grikkland er 15,5 stigum undir Evrópumeðaltalinu sem er 68 stig. Að lokum var Grikkland, samkvæmt skýrslu Alþjóðæfnaðagsráðsins fyrir árið 2021, í **98. sæti af 156 í hnattrænu kynjabilsvísitölnni**.

Konur í Grikklandi hafa 20,6% lægri laun en karlar í mörgum greinum. Auk þess eru **33% kvenna í fullu starfi en 50% karla** (2019). Það er 8% fyrir neðan meðaltal ESB. Heimsfaraldurinn og efnahagskreppan í Grikklandi breikkaði bilið mælanlega.

Varðandi kynjahlutföll í efnahagslegri ákvarðanatöku, mæld eftir hlutfalli kvenna og karla í stjórnnum stærstu fyrirtækja viðkomandi lands sem skráð eru í kauphöllum og seðlabanka er **kynjahlutfall stjórnna stærstu skráðra fyrirtækja og bankaráðs 11,5% konur og 88,5% karlar**.

Konur skipa 19,7% pólitískra valdastaða í Grikklandi en meðaltal ESB er 32,3%.



Spánn

Spánn er í 6. sæti í evrópsku jafnréttisvísitölnni sem kynnt var árið 2021. Landið fær 73,7 stig af 100 mögulegum. Það þýðir að **Spánn er 5,7 stigum yfir Evrópumeðaltalinu**, sem er 68 stig.

Spænskar konur hafa 11,1% lægri tekjur en karlar, sá launamunur er síðan umtalsvert meiri í greinum eins og vísindum og tækni **þar sem hann nær 18,7%**. Þrátt fyrir að meðaltalið sé lægra en hjá Evrópusambandinu (14%) benda spár til þess að heimsfaraldurinn hafi aukið launamuninn enn meira.

Varðandi gögn sem varða kynjajafnvægi í efnahagslegri ákvarðanatöku, mæld eftir hlutfalli kvenna og karla í stjórnnum stærstu fyrirtækja viðkomandi lands sem skráð eru í kauphöllum og seðlabanka, er kynjahlutfall stjórnna stærstu skráðra fyrirtækja og bankaráðs **31% konur og 69% karlar**.

Spánn er þriðja femínískasta ríki heims, það eru ríki sem verja og styðja jöfn tækifæri karla og kvenna. 6 af hverjum 10 Spánverjum telja að eins og samfélagið er í dag **sé betra að vera karl en kona**.



Ísland

Ísland hefur verið í efsta sæti hinnar hnattrænu kynjabilsvísitölu Alþjóðæfnaðagsráðsins undanfarin ár.

Helstu ástæðurnar eru stjórnmalabátttaka kvenna, hátt menntunarstig og jafnt aðgengi að heilbrigðisþjónustu. **Konur eru 47,6% þingmanna** eftir kosningarnar 2017 og **47% sveitarstjórnarfulltrúa**. Framundan eru áskoranir m.a. við að efla jafnrétti í leiðtogastöðum í stjórnmalum og viðskiptum, afnema kynbundinn vinnumarkað og brúa launamun kynjanna.

Konur á Íslandi hafa að meðaltali **4,3% lægri tekjur en karlar** (2019). Launamunurinn er aðeins 1,9% í aldurshópnum < 24 ára en eykst jafnt og þétt með aldrinum og fer upp í 21,2% í aldurshópnum 55-64 ára. Munurinn er minnstur í gistingu og mestur í fjármála- og tryggingageiranum. Árið 2020 var **hlutfall kvenna í stjórnnum fyrirtækja með >50 starfsmenn** 34,7%, eða u.þ.b. einn af hverjum þremur stjórnarmönnum.

Núverandi löggjöf um jafnrétti kynjanna er Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna. Markmið þeirra er að vinna gegn mismunum á grundvelli kyns og efla jafnrétti og jöfn tækifæri allra kynja í samfélaginu og stuðla þannig að jafnrétti kynjanna á öllum sviðum samfélagsins. Allt fólk skal eiga jafna möguleika á að njóta eigin atorku og þroska hæfileika sína óháð kyni.



Bretland

Bretland var í 6. sæti evrópsku jafnréttisvísitölunnar árið 2020, með 72,7 stig af 100 mögulegum og var þar með **4,7 stigum yfir meðaltali Evrópu**. Hvað varðar alþjóðlegu kynjabilsvísitölna, úr skýrslu Alþjóðæfnaðagsráðsins frá árinu 2021, **var Bretland í 23. sæti af 156 löndum**.

Samkvæmt Hagstofu Bretlands var kynbundinn launamunur meðal allra Breta í fullu starfi og hlutastarfi 15,4% árið 2021, sem þýðir að **fyrir hvert £1 sem meðalmaðurinn þénaði þénaði meðalkonan aðeins 84,6 pens**. Konur í fullu starfi og yfir 40 ára að aldri reyndust standa sérstaklega illa að vígi **enda sjaldgæfara að þær fengu stöðuhækkun í betur launuð stjórnunarstörf en karlkyns starfsbræður þeirra**, sem varpar ljósi á það viðvarandi vandamál sem er „glerþakið“, jafnvel hjá háþrúðu hagkerfi á borð við það þeska. Reyndar **gegna konur aðeins 36,8% yfirmanna- og stjórnunarstaða í Bretlandi**.

35% þingmanna eru konur og aðeins **12% fólks eru sammála því að jafnrétti kynjanna hafi náðst í breskum stjórnmalum**. Í Ipsos-könnun meðal fólks á aldrinum 16-64 ára skilgreindu aðeins 29% karla og 41% kvenna sig sem femínista en **18% karlanna sögðu einnig að þeim fyndist óþægilegt að hafa konu sem yfirmann**.



III. Áskoranir sem mæta konum sem sækjast eftir leiðtogastöðum

Konum sem sækjast eftir leiðtogastöðum mæta margvíslegar áskoranir og takmarkanir af ýmsum toga í eftirsókn sinni eftir stöðuhækkunum og leiðtogahlutverkum. Leiðtogahlutverk eru oft tengd við „karlmannlega“ eiginleika, svo sem ákveðni eða ráðríki.

Oft er litið á konur sem sýna af sér slíka hegðun á neikvæðan hátt meðan litið er á karlmenn sem sýna sömu eiginleika á jákvæðan hátt, sem er ein ástæða fyrir því hversu fáar konur eru í forystuhlutverkum innan ESB-ríkja (Evrópastofnun um jafnrétti kynjanna, 2015).¹¹

Til að kanna þjálfunarþarfir kvenna í tvöfalt bágri stöðu stofnaði KGV rýnihópa sem samanstóðu af konum í tvöfalt bágri stöðu frá hverju samstarfslandanna fjögurra. Þegar rætt var við þær um áskoranir sem þær mæta í viðleitni sinni við að fá stöðuhækkanir var hægt að flokka svörin í þrjá flokka:

Helstu áskoranir sem mæta konum á leið sinni til forystu

- Hlutdrægni í þágu karllægra eiginleika
- Menningarlegar áskoranir
- Kynferðisleg áreitni
- Svikaraheilkennið

Frekari áskoranir kvenna í tvöfalt bágri stöðu

- Staðalímyndir gefa í skyn takmarkaða færni
- Skortur á fyrirmyndum
- Takmörkuð handleiðsla
- Takmörkuð stjórnunarreynsla
- Fjölskyldukvaðir og mæðravíti

- **Faglegar áskoranir:** skortur á atvinnutækifærum, skortur á stuðningi eða trausti frá samstarfsfólki, slæm meðferð í starfi, skrifræði, uppsagnir, kynferðisleg áreitni, efnahagskreppa, COVID-19, skortur á persónulegum sáttum, þekkingarskortur, skortur á innviðum, svikaheilkenni, einelti, kynjamismunun, karllæg vinnumenning, karlkyns samstarfsmenn véfengja vald þeirra, skortur á hlutastörfum.
- **Fjölskylduáskoranir:** barnaupveldi, fæðingarorlof (eða skortur á því), veikir ættingjar, sambúðarslit/skilnaður, efnahagslegt sjálfstæði, einstæð foreldri.
- **Persónulegar áskoranir:** skortur á sjálfstrausti, kvíði, fötlun, þunglyndi, félagsleg stétt, erfiðleikar í æsku, skortur á sjálfsáliti, að vera tekinn alvarlega vegna persónuleika/raddblæs, sjálfsefasemdir, tilfinningalegt sjálfstæði, menningaráskoranir.

Séu skoðaðar nánar faglegar áskoranir, sem þær stóðu frammi fyrir hvort heldur er í fortíðinni eða í dag, voru stærstu áskoranirnar, í þessari röð: skortur á handleiðslu, takmarkað tengslanet, erfiðleikar við að ná fram jafnvægi í einkalífi og atvinnulífi, takmarkaður stuðningur frá stjórnendum fyrirtækja og skortur á stuðningi frá fjölskyldu og/eða aðstandendum.

¹¹ [Skýrsla um kynjajafnrétti í völdum og ákvarðanatöku, Evrópastofnun um jafnrétti kynjanna \(2015\)](#)

Lykilatriði í KGV-verkefninu er að þátttakendur öðlist ekki aðeins fræðilega þekkingu á ójöfnuðinum sem þeir eiga við að etja heldur fái hagnýt tæki til að berjast gegn þeim ójöfnuði (t.d. að þróa með sér mjúka færni). Þar með er ekki sagt að ábyrgð breytinga sé á herðum kvennanna sjálfra. Það er tímafrekt að taka á hlutdrægni og breyta menningarviðmiðum og er á ábyrgð samfélagsins í heild og ábyrgðin fyrir því að leiða það ferli hvílir á herðum stjórnámálanna og stefnumótenda í viðskiptalífinu sem og borgaranna. Markmið verkefnisins er fremur að viðurkenna raunveruleika umhverfis kvenna í tvöfalt bágri stöðu og láta þeim í té upplýsingar og verkfæri svo þær verði betur búnar til að sækja fram í umhverfi sem getur verið hlutdrægt í eðli sínu.

IV. Félagslegar og efnahagslegar afleiðingar kynjamisvægis í stjórnnum fyrirtækja

Viðvarandi kynjaójafnvægi meðal helstu ákvarðanatoka í stórum, litlum og meðalstórum fyrirtækjum þýðir að mikill mannauður er ónýttur, eins og sést af misræminu milli aukinnar þátttöku kvenna á vinnumarkaði, fjölda kvenna sem útskrifast og fæð þeirra í æðstu stöðum. Þetta misræmi þýðir óneitanlega sóun á dýrmætum og mjög hæfum mannauði, sem birtist ekki aðeins í tapi á atvinnutækifærum fyrir konur, heldur einnig í því að hagkerfið í heild verður af ávinningi.

Félagslegar afleiðingar

Áhrif skorts á konum í ákvarðanatökustöðum hjá fyrirtæki geta verið þrjúþætt. Í fyrsta lagi hafa rannsóknir sýnt að líklegt sé að kynbundinn launamunur sé meiri hjá fyrirtækjum með færri háttsetta kvenkyns stjórnendur¹². Í öðru lagi skynja konur sem starfa með karlkyns yfirmanni minni stuðning frá fyrirtækinu en konur sem vinna með kvenkyns yfirmanni. Einnig segjast konur sem starfa á deildum undir stjórn karlmanns upplifa meiri kynjamismunun en stöllum þeirra í deildum sem konur stýra¹³. Síðast en ekki síst er í þessum sviðsmyndum kynjamisvægis í viðskiptalífinu einnig erfiðara fyrir konur að finna kvenkyns leiðbeinendur vegna þess að það er skortur á konum í háum stöðum, sem aftur gæti spillt möguleikum þeirra sjálfra á að ná efstu stöðum í fyrirtæki vegna skorts á fulltrúum og fyrirmyndum.

Kostir þess að hafa margar konur í stöðum sem fela í sér ákvarðanatöku

- Minni launamunur kynjanna
- Meiri stuðningur frá fyrirtæki
- Minni kynjamismunun
- Kynjastuðningsstefna
- Kvenkyns lærimeistarar og fyrirmyndir fyrir aðrar konur að fylgja
- Meiri gæði stofnana og fyrirtækja
- Jákvæð áhrif á efnahagslega afkomu
- Ný stefna inn á áður ókannaðar lendur

Það er líka mikilvægt að skilja að þegar fólkið hjá tilteknu fyrirtæki trúir því að fjölbreyttir hópar séu meðtaldir, valdefldir og komið fram við þá af sanngirni, þá skapast hagstætt andrúmsloft fyrir fjölbreytileika. Ef vinnuumhverfi af þessu tagi er ekki til staðar sýna rannsóknir að líklegra sé að konur hætti, sem veldur því að konur verða enn færri á sviðum þar sem karlar eru þegar ríkjandi.

Það hefur verið sannað að kyn leiðtoga fyrirtækja hefur áhrif á það að hve miklu leyti megi finna kynjamismunun, kynjastuðningsstefnu og stuðning við kynjafjölbreytni hjá fyrirtæki¹⁴. Þetta þýðir að líklegra er að starfsfólk vinnustaðar telji að andrúmsloftið sé jákvætt fyrir konur þegar konur gegna lykilstöðum hjá fyrirtækinu, enda virkar það sem lifandi tákn sem gefur til kynna að fyrirtækið styðji kynjafjölbreytni á virkan og áhrifaríkan hátt.

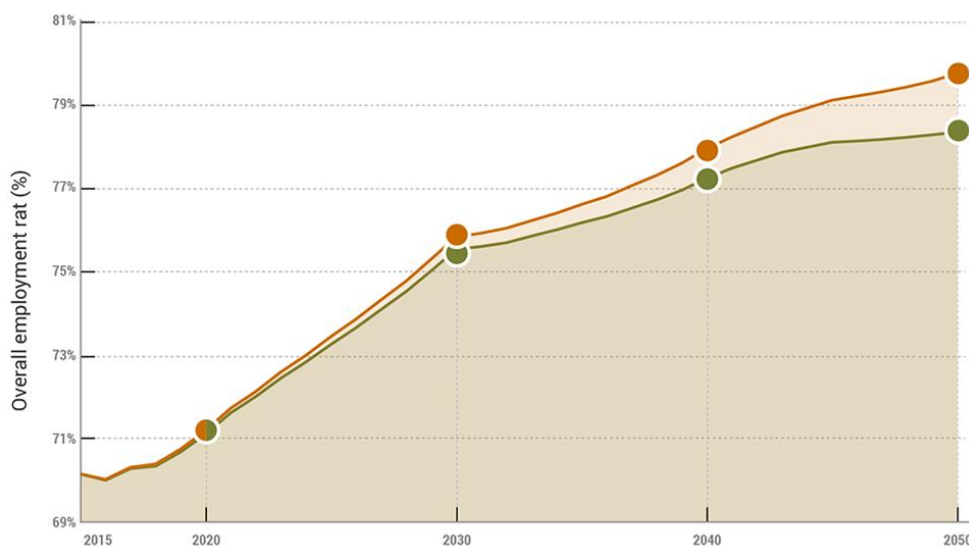
¹² P.N. Cohen og M.L. Huffman (2007). „[Að vinna fyrir konuna? Kvenkyns stjórnendur og launamunur kynjanna](#)”.

¹³ Konrad A.M., Cannings K. & Goldberg C.B. (2010). „[Ósamhverf lýðfræðiáhrif á sálfræðilegan móttækileika fyrir kynjafjölbreytni: mismunandi áhrif af kyni leiðtoga og kynjasamsetningu vinnueininga meðal sænskra lækna](#)”.

¹⁴ C. Ostroff, A.J. Kinicki og R.S. Muhammad (2012). „[Fyrirtækismenning og loftslag](#)“ í Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology.

Þó rétt sé að kynjamsrétti á vinnustað sé gríðarlega flókið fyrirbæri sem hefur áhrif á ráðningar, þjálfun, laun og stöðuhækkningar kvenna, hefur það verið sannað að kynjamismunun í viðskiptalífinu er tvennskönar. Þó að fjandsamlegt kynjamsrétti geti leitt til mismununar gegn konum sem knúin er áfram af ákøfum vilja til að halda þeim frá valdastöðum, getur góðviljað kynjamsrétti leitt til mismununar gegn konum vegna löngunar til að vernda þær¹⁵.

Umbætur á jafnrétti kynjanna myndu geta af sér 10,5 milljónir nýrra starfa árið 2050, sem myndu gagnast bæði konum og körlum. Konur myndu fyllu um 70% þessara starfa, en atvinnuþátttaka kvenna og karla mætast þegar til lengri tíma er litið og nær 80% árið 2050¹⁶. Ný störf sem konur gegna eru sérstaklega mikilvæg þar sem þau geta hjálpað til við að draga úr fátækt, sem er eitt af forgangsverkefnum ESB 2020-stefnunnar. Fátækt hefur yfirleitt oft áhrif á konur en karla vegna minni atvinnu- og launamöguleika. Þessvegna dregur það úr hættu á fátækt meðal kvenna að vera í vinnu (EIGE, 2016)¹⁷.



Mynd 3. Áhrif jafnréttis kynjanna á atvinnustig í ESB. Heimild: EIGE „Efnahagslegur ávinningur af jafnrétti kynjanna í Evrópusambandinu“¹⁷.

Efnahagslegar afleiðingar

Kynjajafnara ESB hefði sterk, jákvæð áhrif á hagvöxt með tímanum, hærra atvinnustig og framleiðni og gæti brugðist við áskorunum sem tengjast öldrun íbúa ESB¹⁸. Kynjajafnrétti hefur sterk, jákvæð áhrif á verga landsframleiðslu (VLF) á mann sem vex með tímanum. Árið 2050 myndi bætt kynjajafnrétti leiða til aukningar VLF ESB á mann um 6,1-9,6%, sem samsvarar 1,95 til 3,15 billjónum evra.

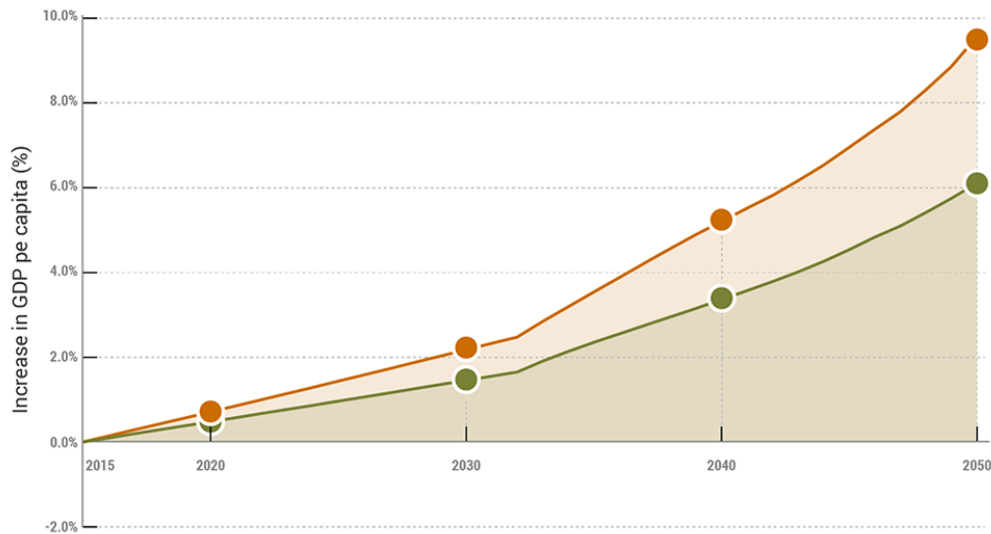
¹⁵ C. Stamarski og L. Son Hing (2015). „[Kynjamsrétti á vinnustað: áhrif fyrirtækisuppbyggingar, ferla, starfsvenja og kynjahyggju meðal ákvarðanataka](#)“.

¹⁶ Evrópustofnun um jafnrétti kynjanna (2017). „[Efnahagslegur ávinningur af jafnrétti kynjanna í Evrópusambandinu. Heildarefnahagsáhrif jafnréttis kynjanna](#)“.

¹⁷ EIGE „Efnahagslegur ávinningur af jafnrétti kynjanna í Evrópusambandinu“. <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality>

¹⁸ Evrópustofnun um jafnrétti kynjanna (2017). „[Efnahagslegur ávinningur af jafnrétti kynjanna í Evrópusambandinu. Heildarefnahagsáhrif jafnréttis kynjanna](#)“.

Í samanburði við vinnumarkaðs- og menntastefnu hefur jafnréttisstefna mikil áhrif á landsframleiðslu. T.d. sýndi nýleg rannsókn að umbætur í menntun í aðildarríkjum ESB myndu leiða til 2,2% aukningar á landsframleiðslu ESB árið 2050 (DG EAC, 2016)¹⁹.



Mynd 4. Áhrif jafnréttis kynjanna á landsframleiðslu á mann í ESB. Heimild: EIGE „Efnahagslegur ávinningur af jafnrétti kynjanna í Evrópusambandinu“¹⁹.

Áætluð áhrif aukins kynjajafnréttis á landsframleiðslu eru talsvert mismunandi milli aðildarríkjanna, eftir því hvernig jafnrétti kynjanna stendur í dag. Lönd sem hafa meira svigrúm til að auka jafnrétti kynjanna hafa mikið að vinna. Að meðaltali er gert ráð fyrir að aukið jafnrétti kynjanna í þessum löndum leiði til um 12% aukningar landsframleiðslu árið 2050²⁰. Þau lönd sem standa sig best í jafnrétti kynjanna hafa þegar náð góðu jafnréttisstigi og njóta því nú þegar nokkurs af þeim efnahagslega ávinningi. Hins vegar geta frekari umbætur á jafnrétti kynjanna skilað auknum efnahagslegum ávinningi, jafnvel í þeim aðildarríkjum, oft um 4% af landsframleiðslu.

Á heildina litið gæti aukið jafnrétti kynjanna aukið samkeppnishæfni hagkerfis ESB til lengri tíma. Árið 2050 er áætlað að útflutningur aukist um 0,7% en innflutningur minnki um allt að 1,2% sem leiði til bætts viðskiptajöfnuðar.

Milli límgólfsins og glerþaksins

Glerþakið er í meginatriðum ástand þar sem launamunur karla og kvenna er meiri við efri enda launaskalans. Hugtakið táknar hindrun í vegi framfara í vinnuaflinu á milli karla og kvenna þegar þau hafa náð ákveðnu stigi. Hinsvegar má líta á *límgólfið* sem andstæðu *glerþaksins*, það er þegar launamisrétti eykst nálægt botni launaskalans. Evrópustofnun um jafnrétti kynjanna skilgreinir þetta hugtak sem myndlíkingu sem notuð er til að benda á óréttlátt atvinnumynstur sem heldur starfsmönnum, aðallega konum, í lægri röðum starfaskalans, með lítinn hreyfanleika og ósýnilegar hindranir

¹⁹ EIGE „Efnahagslegur ávinningur af jafnrétti kynjanna í Evrópusambandinu“. <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality>

²⁰ Evrópustofnun um jafnrétti kynjanna (2017). „Efnahagslegur ávinningur af jafnrétti kynjanna í Evrópusambandinu. Heildarefnahagsáhrif jafnréttis kynjanna“.

í vegi starfsframa²¹. Catherine Berheide fann upp á hugtakinu *límgólf* árið 1992 í skýrslu fyrir Miðstöð fyrir konur í stjórnsýslu. Í kjölfarið var rætt við Catherine Berheide árið 1993, þar sem hún sagði: „Flestar konur ættu að vera svo heppnar að hafa *glerþakið* sem vandamál. Margar [konur eru] fastar á *límgólfinu*.”

Niðurstaða vinnuskjala hagfræðideildar Efnahags- og framfarastofnunarinnar²² bendir til þess að *límgólfið*, sem tengist félagslegum viðmiðum, kynjastaðalmyndum og mismunun, útskýrði að meðaltali 40% af launamun kynjanna, en *glerþakið*, sem tengist móðurhlutverksvítinu, um 60%. *Glerþakið* vegur sérstaklega þungt í flestum löndum Norður- og Vestur-Evrópu meðan *límgólfið* skýrir stóran hluta bilsins í flestum löndum Mið- og Austur-Evrópu. Þessar niðurstöður gefa til kynna að flest lönd Norður- og Vestur-Evrópu þurfi að forgangsraða stefnum sínum til að takast á við byrði móðurhlutverksins, svo sem að efla enn frekar sveigjanlegan vinnutíma og fjarvinnu og styðja við umönnun barna snemma.

Flest lönd Mið- og Austur-Evrópu sem og Suður-Evrópu, þar sem *límgólf* eru algengari, þurfa auk þess að forgangsraða lögum um launajafnrétti og gagnsæi, aðgerðum til að bregðast við kynjastaðalmyndum, samkeppni á vörumörkuðum sem og hærri launagólfum þar sem þau eru nú lág.

Ávinningur fyrirtækja af bættu jafnrétti kynjanna

Nú er ljóst að kynjamismunun hefur ekki aðeins í för með sér ójafna útkomu hjá fyrirtækjum, heldur dregur hún einnig úr nýtni og veldur t.d. sóun á hæfileikum og skorti á hvata til að fjárfesta í mannauði, sem leiðir að lokum til óhagkvæmrar ráðstöfunar auðlinda. Þegar jákvæðar aðgerðir þvinga fyrirtæki til að velja konur á virkan hátt eru hæfustu konurnar skipaðar og heildargæði fulltrúa getur í raun aukist. Með því að draga úr óhagkvæmnitapi sem tengist mismunun geta aðgerðir á borð við þessar skilað aukinni hagkvæmni²³. T.d. er viðurkennt að konur séu síður móttækilegar fyrir spillingu, ábyrgari og sjaldnar fjarverandi²⁴. Að lokum kann það að hafa kynjajafnari forystu að verða til þess að fleiri konur verði samkeppnishæfari í eðli sínu og sækist eftir svipuðum stöðum og stækki þannig starfskraftamengið enn frekar. Þannig gæti jákvæður gæðavítahringur farið í gang.

Fyrirtæki með aukið jafnrétti kynjanna meðal starfsmanna sinna og yfirstjórnar geta náð fram margvíslegum öðrum ávinningi umfram það sem þegar hefur verið nefnt hér. Þau eiga betra með að laða að og halda í kvenkyns hæfileikafólk, hvetja kvenkyns starfsmenn sína, skilja og bregðast við þörfum kvenkyns viðskiptavina og takast á við flókin vandamál með því að taka mið af fjölbreyttari skoðunum. Fyrirtæki með fleiri konur í æðstu forystu- og stjórnarstöfum hafa sterkari fjárhagsstöðu²⁵ og það að hafa teymi kynfjölbreytt sýnir fylgni við betri fjárhagslega afkomu og nýsköpun²⁶. Engu að síður ættu fyrirtæki að einbeita sér að hinu mikilvæga „millistjórnunarstigi“ þar sem starfsferill kvenna

²¹ Evrópustofnun um jafnrétti kynjanna [Orðasafn og samheitasafn](#).

²² G. Ciminelli, C. Schwellnus og B. Stadler (2021), „[Límgólf eða glerþak? Hlutverk mannauðs, sveigjanleiki í vinnutíma og mismununar í launamun kynjanna](#)“.

²³ P. Profeta (2016). „[Jafnrétti kynjanna í ákvarðanatökustöðum: Hagræðing](#)“.

²⁴ D. Dollar, R. Frisman og R. Gatti (199). „Eru konur virkilega „réttlátara“ kynið? Spilling og konur sem starfa hjá ríkinu“.

²⁵ M. Noland, T. Moran og B. Kotschwar (2016). „[Er kynjafjölbreytni arðbær? Sönnunargögn úr alþjóðlegri könnun](#)“.

²⁶ J. Klugman og L. Tyson (2016). „[Skiljum engan eftir: Ákall til aðgerða í þágu jafnréttis kynjanna og fjárhagslegrar eflingar kvenna](#)“.

á það til að stöðvast. Rannsóknir benda til þess að besta skrefið til velgengni og framfara geti einmitt verið að veita konum aukna ábyrgð og tækifæri til að stjórna mikilvægum verkefnum.²⁷

Konur ættu að finna fyrir áskorun á vinnustaðnum, á meðan fyrirtæki ættu að finnast þau valdefld til að stuðla að nútímavæddu og sveigjanlegu starfsumhverfi þar sem allir geta vaxið, verið þeir sjálfir og samræmt farsælt starf við líf sitt utan vinnu. Á hinn bóginn verður hverri tilraun til að styrkja kynjajafnrétti í stjórnarherberginu að fylgja viðleitni til að efla fjölbreytileika hjá fyrirtækinu öllu. Það er ekki aðeins mótsagnakennt og ósanngjarnt að gera annað án hins, það er líka árangurslaust.

Nú frekar en nokkru sinni fyrr ætti vinnuaflíð að endurspegla hið fjölbreytta samfélag sem við búum í og það er undir leiðtogum fyrirtækja komið að gera þessa sýn að veruleika. Í sambandi við fjölbreytileika geta leiðtogar gefið tóninn á toppinum og þar af leiðandi sett kynjajafnvægi í forgang hjá fyrirtækinu.

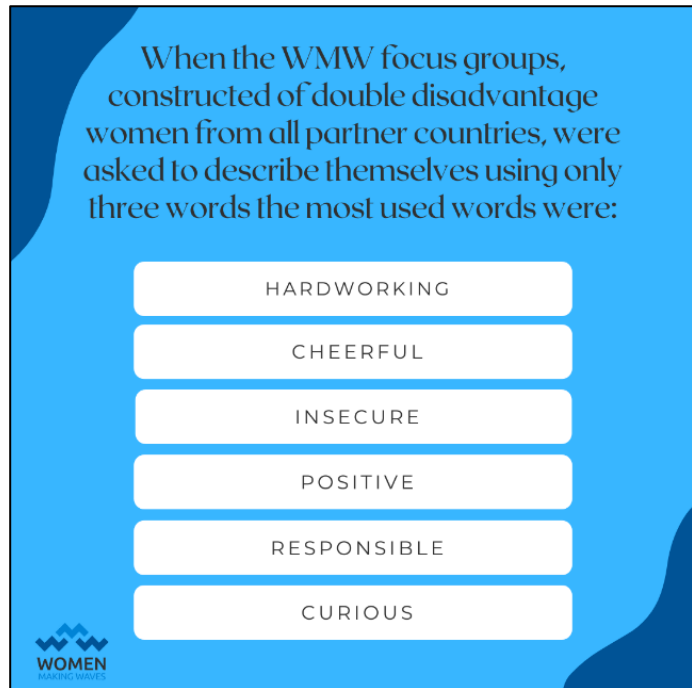
²⁷ C. Silva og H. Ibarra (2012) „Rannsókn: Konur fá færri leiðtogahlutverk sem kveður að”.

V. Hvernig á að hvetja kvenkyns forystu

Fyrir utan stjórnunarhæfileika krefst forysta á 21. öld þess persónuleika, þeirrar hegðunar, þeirra gilda og eiginleika sem þarf til að takast á við stór pólitísk, fjárhagsleg, félagsleg, menningarleg og vistfræðileg viðfangsefni. Sameiginleg gildi og félagsleg uppbygging hefur áhrif á það hvernig við hegðum okkur og lítum á skipulagðar aðgerðir. KGV-greiningin á helstu persónulegu hindrunum sem mæta konum í tvöfalt bágri stöðu sýndi fram á almennan skort þeirra á sjálfstrausti og óöryggi.

Stigahæsti þátturinn, þegar spurt var um faglegar áskoranir þeirra við að komast áfram á ferlinum, var skortur á handleiðslu og takmarkað net tengiliða. Þegar þessir þættir eru skoðaðir saman, þ.e. almennur skortur á sjálfstrausti og handleiðslu, má ætla að takmarkaður sýnileiki kvenleiðtoga og skortur á kvenkyns leiðbeinendum og fyrirmyndum sé mikill ókostur fyrir konur í tvöfalt bágri stöðu.

Það að skapa umhverfi þar sem þessar konur sjá sterka kvenleiðtoga, leiðbeinendur og fyrirmyndir gæti því haft mikil áhrif á það hvernig þær skynja sig í hlutverki leiðtoga og styrkja þær til að líta framhjá óöryggi sínu og einbeita sér í staðinn að styrkleikum sínum og forystumöguleikum.



Leiðir til að styrkja konur

Hvað sem líður hæfileikum og styrkleikum kvenna í tvöfalt bágri stöðu er tilhneigingin sú að óöryggi þeirra og skortur á sjálfstrausti haldi aftur af þeim. Þetta lærist bæði af fyrri reynslu og félagslegum viðmiðum og ekki síst af almennum skorti á kvenfyrirmyndum og leiðtogum sem tilheyra minnihlutahópum. Það er því sérlega brýnt að byggja upp öflugt og styrkjandi starfs- og námsumhverfi í kringum konur, þar sem þær sjá sterka kvenleiðtoga með fjölbreytta styrkleika og leiðtoganálgun og fjölbreyttan bakgrunn.

Hin karllæga hugmynd um farsælan frumkvöðul, sérstaklega á vísinda-, verkfræði- og tæknisviði, er teiknuð skýrum litum í öllum samfélagsmiðlum, menntakerfinu og stefnumum í flestum löndum, sem reynist letjandi fyrir konur sem sækjast eftir þeim hlutverkum. Þegar stefnt er að því að skapa slíkt styrkjandi umhverfi, hvort sem það er á vinnustaðnum, í menntunaráætlunum, stefnumótun eða á öðrum vettvangi eflingar kvenna, gæti verið árangursríkt að hafa þessa þrjá þætti að leiðarljósi.

Sýnileiki kvenleiðtoga og fyrirmynnda

Nýlegar niðurstöður úr könnun Facebook-OECD-Heimbankans á framtíð viðskipta í 95 löndum²⁸ sýna að 50% frumkvöðla að meðaltali eiga sér fyrirmyndir á uppvaxtarárunum, yfirleitt hafa konur kvenfyrirmyndir og karlar karlkyns fyrirmyndir. Sterkir kvenleiðtogar og fyrirmyndir í öllum geirum eru því afar mikilvægir. Þær sýna fordæmi, sýna fram á veg sem konum hefur ekki endilega verið sýnilegur áður, eftir leiðum sem þær hafa ekki skoðað.

Vettvangur stjórn mála og stefnumótunar er öflug og áhrifarík leið til að styrkja konur til að takast á við óöryggi sitt og sækjast eftir starfsmarkmiðum sínum með því að tryggja sýnileika kvenfyrirmynnda í skólum, með mennta- og fræðsluáætlunum, sem og á vinnustöðum.

Konur styðja konur

Þegar svo margar hindranir eru í vegi jafnréttis kynjanna verða konur að styðja hver aðra, þrátt fyrir tilhneigingu menningarinnar til að snúa fólki gegn hvert öðru. Í stað þess að draga kjark úr hver annarri verða konur að hvetja hver aðra áfram. Þú gætir veitt upprennandi og framtíðar-kvenleiðtogum innblástur með því að nýta sameiginlega orku kvenna.

Að treysta hinu kvenlega innsæi

Eftir því sem fleiri konur takast á hendur æðstu stjórnunarstöður eða stofna sín eigin fyrirtæki, getur það leitt til heildrænni rekstrar að fagna kvenlegri orku með því að hvetja konur til að treysta innsæi sínu, efla samkennd sín á milli og sýna þolinmæði. Sögulega, og jafnvel enn þann dag í dag, hafa konur verið hvattar til að líkja eftir karllægum leiðtogaeiginleikum til að klífa valdastigann í fyrirtækjum. Hinsvegar, þegar konur taka á sig rétta sjálfsmynd með hreinskilni og gagnsæi, taka ábyrgð á eigin tilfinningum, tala skýrt um gildi, varnarleysi og ótta, fagna nútímaáhorfendur mennskunni þegar kemur að því að leiða (Mynd 6). Í vinnuumhverfinu geta konur borið á borð gríðarmikla gagnvirka leiðtogahæfileika sem auðvelda samvinnu og setja áhersluna á það að fá fram það besta fyrir fólkið sitt.

Konur eru líklegri til að styrkja ákveðna núvitund og að vera meðvitaðar um líðan liðsheildarinnar. Konur sem nýta opna hugsun sína hafa tilhneigingu til að útvíkka stefnur þannig að þær taki til lengri tíma. Konur sjá oft möguleika með frumlegum hugmyndum og frumlegri hugsun, þær meta samkennd og samvinnu sem er hluti af eðli þeirra. Kvenleiðtogar hafa tilhneigingu til að tjá samkeppni öðruvísi en karlkyns leiðtogar með því að hafa áhrif á sambönd, þetta hafa nýlegar rannsóknir staðfest þar sem leiðtogahæfileikar kvenna og karla voru bornir saman (Mynd 6).

²⁸ <https://www.oecd.org/gender/data/can-role-models-encourage-woman-to-step-off-the-beaten-path-and-become-entrepreneurs.htm>

Women Outscored Men on Most Leadership Competencies

According to an analysis of 360-degree reviews during the pandemic, women were rated higher on most competencies.



Source: Zenger Folkman, 2020

© HBR

Mynd 6. Leiðtogafærnistig samkvæmt Harvard Business Review²⁹

²⁹ [Nám í forystu](#)

VI. Mikilvægi stöðugs starfsferilsstuðnings fyrir konur í tvöfalt bágri stöðu

Markmið KGV-verkefnisins er að styðja konur í tvöfalt bágri stöðu á leið sinni til lærdóms í að ná markmiðum sínum, bæði á vinnumarkaði og í einkalífi. Konur í þessum minnihlutahópi geta haft mikið gagn af sérstökum mennta- og fræðsluáætlunum sem taka á sérstökum þörfum þeirra og styðja þær á leið sinni til lærdóms og efla starfsframa þeirra.

Fræðsla er lykillinn að því að ná flestum starfstengdum markmiðum. Því betur menntaðar og þjálfaðar konur í tvöfalt bágri stöðu eru, þeim mun meira öðlast þær og beita gagnrýnni hugsun og reynslu, sem gefur þeim aukna möguleika á mannrækt og starfsframa. Nýlegar rannsóknir Haque og Haque (2020 og 2022) á innflytjendakonum sem eru ekki enskumælandi í Ástralíu sýna að með því að bæta enskukunnáttu þeirra, menntun og viðurkenningu á hæfni þeirra og reynslu á vinnumarkaði erlendis frá, bötunðu möguleikar þeirra á þátttöku á ástralska vinnumarkaðinum verulega^{30,31}.

Svo að hægt væri að útbúa fræðsluefni sem uppfyllti þarfir KGV-markhópsins var fyrsta skrefið að átta sig á fræðsluþörfum kvenna í tvöfalt bágri stöðu. Greining var gerð með rýnihópaviðtölum til að kanna hvernig fyrri þjálfun og menntun hefði eftir konur í tvöfalt bágri stöðu í að ná faglegum og persónulegum markmiðum sínum. Helstu svörin voru eftirfarandi:

- Að byggja upp sjálfstraust og trú á sjálfa sig
- Að skilja menningarmuninn og brjóta niður hindranir
- Að afla sér nýrrar þekkingar um hvernig eigi að einbeita sér að sjálfri sér og getu sinni til að taka næstu skref til farsæls lífs
- Prófa færni sína og byggja ofan á hana
- Að víkka sjónarhorn þeirra og sjá ný tækifæri
- Þvinga þær til að eiga samskipti við aðra og sjá þannig að þær hafi líka eitthvað fram að færa
- Að fá innblástur frá öðru fólki

Rýnihópaviðtölin drógu skýrt fram eftirspurnina og mikilvægi símenntunar við að styðja þennan hóp kvenna í að ná starfstengdum markmiðum sínum. Samkvæmt rýnihópagreiningunni virtist skortur á leiðsögn og takmarkað tengslanet vera mikil hindrun í vegi starfsframa. Þessi greining var notuð sem grunnur fyrir næsta áfanga KGV-verkefnisins: mótun þjálfunaraðferðarinnar.

Hvernig geta konur brugðist við þeim áskorunum sem mæta þeim í einkalífi og starfi?

Í KGV leituðumst við við að finna svarið við þeirri spurningu. Þetta var kjarnaspurningin í rýnihópagreiningunni okkar og fékk okkur til að móta KGV-þjálfunaraðferðina. Helstu niðurstöður okkar undirstrika nauðsyn þess að styðja konur í tvöfalt bágri stöðu til að byggja upp sjálfstraust, styrkleika og seiglu til að „leggja sig fram og grípa til aðgerða“ í átt að næstu skrefum á lærdómsvegferð sinni og til að ná persónulegum og starfstengdum markmiðum sínum. Ennfremur hefur KGV lagt áherslu á það hversu öflug tengslanet kvenna geta orðið. Þess vegna mælir KGV-áætlunin með því að byggja upp tengslanet kvenna þar sem þær hafa aðgang að vettvangi til að læra saman, byggja upp sjálfstraust sitt, styðja hver aðra sem jafningja og hjálpa hver annari við að ná einstökum markmiðum sínum.

³⁰ T.H. Haque og M.O. Haque (2020). Í tvöfalt bágri stöðu? Það miðar hægt í að innflytjendakonur sem eru ekki enskumælandi fái góð störf í Ástralíu. *Vinnumálastofnun og iðnaður: tímarit um félagsleg og efnahagsleg tengsl vinnu*, 30(3), 256-282.

³¹ T.H. Haque og M.O. Haque (2021). Stöðugar framfarir í vinnumarkaðsþátttöku innflytjendakvenna sem eru ekki enskumælandi í Ástralíu. *Rannsóknir í hagfræði og hagamælingum*, 45(3), 131-148.

*Rithöfundurinn og fyrirtækjastjórnandinn Sheryl Sandberg hvetur konur til að leggja sig fram og grípa til aðgerða í þágu starfsferils síns í bók sinni **Leggðu þig fram: konur, vinna og viljinn til að leiða**. Konur verða að berjast gegn skorti á sjálfstrausti og sínum eigin kynjastaðalmyndum til að móta fullnægjandi og gefandi einkalíf og vinnu. Hún bendir einnig á að konur verði að horfast í augu við eigin kraft og hætta að reyna að þóknast öllum. Krafturinn sem felst í því að „leggja sig fram“ og „rétta upp hönd“ eru hæfileikar sem konur þurfa til að ná markmiðum sínum, láta í sér heyra og mun styrkja konur til að uppfylla möguleika sína.*

Sandberg, Sheryl (2013). *Leggðu þig fram: konur, vinna og viljinn til að leiða* (1. útgáfa).
New York: Alfred A. Knopf

Fimm afurðir KGV-verkefnisins

1. Hæfniramma kvenna sem gára vatnið

Evrópsk greining á núverandi stöðu kvenna í tvöfalt bágri stöðu á vinnumarkaði. Rannsókn á þörfum þeirra og hæfni til framþróunar. Finna má endanlega hæfnisrammann [hér](#).

2. Þjálfunaráætlun kvenna sem gára vatnið – Efling á leiðtogafærni kvenna.

Þjálfun ætluð konum í tvöfalt bágri stöðu til að þróa færni sína og starfshæfni með virku námi, þjálfun og hlutverkaleik.

3. Leader Circles™

Jafningjaleiðsögn með leiðbeinanda sem sameinar aðgerðanám, þjálfun og leiðsögn til að styrkja einstaklinga.

4. Rafrænn námsvettvangur kvenna sem gára vatnið

Námsvettvangur á netinu þar sem finna má fræðsluefni og möppuna Konur gára vatnið. Rafrænn námsvettvangur KGV er aðgengilegur [hér](#).

5. Handbók fyrir stefnumótendur: „Konur gára vatnið – Efling á leiðtogafærni kvenna“

Yfirlit yfir ráðleggingar til hagsmunaaðila og stefnumótenda um að hjálpa til við að minnka kynjabilið í leiðtogastöðum.

Vitnisburðir þátttakenda þjálfunaráætlunarinnar

„Þjálfunaráætlunin hjálpaði mér að sjá betur styrkleika og veikleika auk þess að gefa mér tæki til að vinna í veikleikum mínum.“

„Ég held að námsskráin muni hjálpa mér að skilja betur hvernig á að takast á við margvísleg málefni, hvort sem það er betri samskiptafærni eða aukin sjálfshvatning.“

„Þjálfunin hefur gert mig að betri hlustanda. Ég verð meðvitaðri um það hvort ég gefi nægilega mikla endurgjöf þannig að sá sem talar viti að ég er að hlusta og samþykki það sem hann er að segja.“

„Hjálpar okkur að skilja hverskonar leiðtogar við viljum vera. Gagnlegt í mörgu, ekki bara í starfi heldur líka við barnauppleði.“

„Þjálfunin hefur hjálpað mér að vera vakandi fyrir mismunun sem konur verða fyrir og gert mér betur grein fyrir því hversu mikilvægt það er fyrir alla að umbera hana ekki. Eftir menntunina er mun líkleggra að ég standi með sjálfri mér og öðrum konum sem verða fyrir mismunun.“

Gildi íhygli til að byggja upp leiðtogahæfileika kvenna

Hvað er íhygli?

Íhygli er ferlið að þróa sjálfsvitund og gagnrýna hugsun til að skoða hverju maður gerir ráð fyrir og öðlast nýja innsýn í daglega lífshætti. Íhygli er þannig ferli sem byggir á því að læra með og af reynslu og hún er talin hluti af símenntun³². Þetta nám er virkt ferli³³ sem hvetur til þátttöku kennara og nemenda og kemur öllum til góða sem hvetur til nýsköpunar, sjálfstrausts, þátttöku og ábyrgðar. Ef íhygli er notuð innan fyrirtækis virkjast teymið betur í að byggja upp sambönd byggð á trausti og gagnkvæmri virðingu og að lokum skapast framleiðið starfsumhverfi.

Mismunandi fræðileg líkön eru til um það hvernig megi auðvelda íhygli. Hér hefur [Mentoring Circles™](#)³⁴-aðferðafræðin verið notuð til að auðvelda Leiðtogahringina fyrir verkefnið Konur gára vatnið, sem Inova Consultancy þróaði árið 2001. Mentoring Circles™-aðferðafræðin hvetur nemendur til að spyrja opinna spurninga í stað þess að gefa hvert öðru ráð og auðveldar þannig sjálfsígrundun og nýja innsýn í daglega lífshætti. Í þessum kafla verður gerð grein fyrir aðferðafræði íhygli sem notuð er í KGV-verkefninu til að byggja upp leiðtogahæfileika kvenna.

Hver er Mentoring Circles™-aðferðafræðin?

[Mentoring Circles™-aðferðafræðin](#) er einstök og nýstárleg nálgun við handleiðslu, sem sameinar kosti lota einstaklinga með leiðbeinanda og jafningjastuðningshópa. Aðferðafræðin nýtist þeim þátttakendum best sem vilja stunda persónulega ígrundun og sjálfsrækt og felur í sér blöndu af

³² Finaly, 2008

³³ Hafist handa við íhygliæfingar

³⁴ <https://mentoringcircles.org.uk/>

aðgerðanami, markþjálfun og jafningjaráðgjöf. Með þessum meginreglum búa nemendur að stærri uppsprettu stuðnings og innblásturs til hugmyndasköpunar og meiri sköpunarmáttar við að leysa vandamál á mikilvægum tímum í lífi þeirra.

Form Leiðtogahringjanna var jafnframt byggt á Mentoring Circles™-aðferðafræðinni. Einn þjálfaður hópleiðbeinandi stýrði hverri lotu sem allt að 5 þátttakendur/leiðtogar sóttu. Hverjum þátttakanda er tryggður nægur tími til að hugsa og útskýra sín þroskasvið, vinna með hinum þátttakendum út frá spurningatækninni og enda svo með sjálfs-ígrundunum og hugmyndum um lausnir á vandamálum og framtíðariðkun.

Lokamarkmið hvernar lotu er að þátttakendur búi til aðgerðaáætlun yfir aðgerðir sínar til framtíðar og að þeir séu ábyrgir gagnvart hópnum fyrir því að grípa til aðgerða í þeim atriðum fyrir næstu lotu. Þessari aðferðafræði var breytt til að styðja konur sem vildu þróa leiðtogahæfileika sína og hjálpa þeim að ná hærri stöðum. Markmiðið var að ýta undir betri samskiptahæfni hjá þátttakendum þannig að þeir gætu brotist í gegnum glerþakið.

Aðferðafræði í leiðsagnar- / leiðtogahringjum

Spurningar

Eins og fyrr segir hvetur Mentoring Circles™-aðferðafræðin til að spyrja frekar en að gefa ráð. Þetta er vegna þess að með spurningum er þátttakandinn hvattur til að hugsa um eigin vandamál og þroskasvið á meðvitaðan og einbeittan hátt. Ráðgjöf getur verið gagnleg ef hún er markviss og sértæk. Ef hún er almenn getur hún hinsvegar ýtt undir óvirkari afstöðu til þess að horfast í augu við eigin vandamál og fjarlægð ábyrgðartilfinningu og ábyrgð á sjálfsþroska manns.

Skipulagning aðgerða með SMART-markmiðasetningu

Skipulagning aðgerða er færnin að gera áætlanir og taka skref til að ná markmiðum. SMART-markmiðasetning getur stutt þetta ferli sem verkfæri sem er auðvelt í notkun.

Með því að nota verkfærið getur þátttakandinn búið til einstakt markmið og aðgerðaráætlun með því að skilgreina markmið og áherslur og íhugar hvernig eigi að mæla markmiðið með því að lýsa skýrri niðurstöðu; tryggja að umræddri niðurstöðu sé náð og að markmiðið sé aðgengilegt fyrir núverandi aðstæður og væntingar þátttakandans og að lokum að skilgreina skýr tímamörk um hvenær markmiðinu skuli náð sem eru raunhæf.

SMART-markmið standa fyrir:

S → Sértækt

M → Mælanlegt

A → Aðkallandi

R → Raunhæft

T → Tímabært

Hvernig getur þessi aðferðafræði hjálpað konum að þróa með sér leiðtogafærni?

Hægt er að nota Hringja-aðferðafræðina til að þróa leiðtogafærni hjá konum, sérstaklega þeim sem eru í tvöfalt bágri stöðu, en aðferðafræðina geta allir notað. Hér að neðan er dæmi um það hvernig Hringirnir geta hjálpað til við að þróa leiðtogafærni.

A Case Study of Lorna

- Event Organiser

Lorna attended the Circles to learn how to develop her leadership skills at work and be able to delegate tasks. She is a lone parent and a carer for her mother. These challenges have made it difficult for her to make time for her self-development. She has joined the first session of the Circles where the methodology was presented and she was given some time to present her challenges. Other learners and the facilitator used questioning methodology to ask her some useful questions which helped her to dig deeper into her challenges and how she can overcome these. She took part in reflective exercises during the session where she was also able to learn a bit more about herself and analyse her situation.



At the end of the session, she set herself some SMART goals to work towards before the next session which were realistic for her. One of her goals for the week was to watch a TedTalk on leadership skills. At the next session, she reported on her progress with this and shared what she had learnt. In the next session, she worked on additional exercises and set new goals. She was able to leave the Circles feeling more confident, equipped to be a “leader” and delegate tasks.

VII. „Í frásögn ...“ – Herferð með fyrirmyndum

Fyrirmyndir geta haft mikil áhrif á fólk sem eltist við svipuð markmið. Aukinn ávinningur af því að berjast gegn kynjaójafnvægi í leiðtogastöðum er aukin nærvera og sýnileiki sterkra kvenfyrirmynda á vinnumarkaði. Það er því afar mikilvægt að bæði stefnumótendur og menntastofnanir ryðji brautina og leggi grunn að því að gera kvenkyns fyrirmyndum kleift að dafna og veita öðrum konum í svipuðum störfum innblástur.

Til að veita þátttakendum KGV-verkefnisins innblástur, sem og stefnumótendum og öðrum hagsmunaaðilum, voru nokkrar konur sem hefur tekist að brjótast í gegnum „glærþakið“ og gegna leiðtogastöðum í samstarfslöndum beðnar um að segja sögur sínar. Viðmælendurnir hafa allir ólíkan bakgrunn og starfa í mismunandi geirum. Í viðtölunum ræddu konurnar þær áskoranir sem mættu þeim á meðan þær reyndu að byggja upp feril sinn sem og árangurinn sem þær hafa náð og sögðu sögur af velgengni sinni. Konurnar greindu einnig frá hindrunum og erfiðleikum sem mættu þeim í fortíðinni, t.d. í tengslum við bakgrunn þeirra og hvernig þeim tókst að takast á við þá og mæta þeim. Viðmælendur í herferðinni KGV-fyrirmyndir gáfu hvetjandi ráðleggingar þeim sem vilja komast í forystuhlutverk á vinnumarkaði, svo sem:

Ein niðurstaða af minni reynslu er sú að enginn ætti að gefast upp á draumum sínum! Ef þú vilt stofna fyrirtæki eða komast í leiðtogahlutverk ættirðu stöðugt að leita að nýjum upplýsingum, þekkingu og straumum og stefnum á því sviði. Ég held að það sé eina leiðin sem mun leiða þig til árangurs.

Þátttakandi frá Grikklandi, starfar innan hótélgeirans

Skoðaðu út fyrir þægindarammann þinn, vertu einlæg (bókstaflega, vertu þú sjálf), stofnaðu til frábærra tengsla með því að mæta á viðburði sem þú telur áhugaverða fyrir þig og vinnu þína.

Þátttakandi frá Bretlandi, starfar við samskipti/samfélagsstuðning

Reyndu að skilja hvert markmið þitt er og hvað þarf til að ná því! Forgangsraðaðu markmiðum þínum og notaðu kerfisbundna aðferð þar til allar óskir þínar hafa ræst!

Þátttakandi frá Grikklandi, starfar við stafræna hönnun

Það er erfitt að gefa ráð þegar þú veist ekki hvort þú hefur gert eitthvað rétt eða ekki. Þú veist ekki hvort það var þess virði að fórna einkalífi þínu fyrir vinnuna. En mér er ljóst að það gengur ekki að skilja konur eftir bara vegna þess að við eigum börn, við verðum að halda áfram að berjast fyrir réttindum okkar þannig að við getum náð fram hinu langþráða jafnrétti.

Þátttakandi frá Spáni, starfar á menntasviði

Vel unnið starf, stöðug viðleitni og eftirsókn eftir yfirburðum í því sem við gerum er besta leiðin til að sýna fram á að við erum framúrskarandi fagfólk og lykillinn að því að leiða teymi fagfólks.

Þátttakandi frá Spáni, starfar í bílaiðnaðinum

Að vera móttækilegur fyrir breytingum, koma ekki upp hindrunum í vegi sjálfs sín, hætta ekki að einblína á markmiðið sem á að ná, að þjálfa sjálfan sig, samábyrgð.

Þátttakandi frá Spáni, starfar á heimilsvörumarkaði

Vertu óhrædd við hindranir sem þú mætir. Ekki tala sjálfa þig niður. Farðu út fyrir þægindarammann þinn.

Þátttakandi frá Íslandi, starfar í bókmenntageiranum við skrif og ritstjórn

Þú verður að trúá á verkefnið og gera góða áætlun áður en þú byrjar. Besta aðferðin fyrir mig var að tala við fólk um verkefnið, því með samræðum koma fram sjónarhorn annarra og maður uppgötvar hluti sem maður sá ekki eða vissi upp á eigin spýtur.

Þátttakandi frá Íslandi, starfar sem frumkvöðull, í menningargeiranum

Vinnusemi, að búa yfir sjálfsaga, læra að þekking er kraftur, jafnvægi milli vinnu og lífs, hafa samúð og vera samúðarfullur, vita markmið sín.

Þátttakandi frá Bretlandi, starfar við stjórnun

Finna má hina hvetjandi herferð með fyrirmyndum í heild sinni á vefsíðunni:

www.womenmakingwaves.eu

VIII. Niðurstöður og tillögur

Kynjabilið í forystu dregur upp kvíðavekjandi mynd af áskorunum og fordómum sem konur verða að sigrast á til að komast í leiðtogahlutverk á heimsvísu. Konur í tvöfalt bágri stöðu (NEET – Ekki í námi, atvinnu eða þjálfun, farandverkakonur, fatlaðar, búa í dreifbýli, nýbyrjaðar að vinna, konur sem hafa snúið aftur til vinnu eftir langa fjarveru eða konur sem sækjast eftir starfi á nýju sviði o.s.frv.) mæta enn frekari hindrunum en aðrar konur í eftirsókn sinni eftir starfsframa og leiðtogahlutverkum, með alvarlegum félagslegum og efnahagslegum afleiðingum, bæði á vinnustaðnum og í samfélaginu öllu.

Nýlegar rannsóknir, sem og KGV-greiningin með rýnihópaviðtölum, benda eindregið til þess að einbeitt þjálfun og valdefling kvenna í tvöfalt bágri stöðu auki möguleika þeirra á að komast inn á og eflast á vinnumarkaðnum. Þessi þjálfun ætti ekki aðeins að vera í boði á fyrstu stigum starfsferils þeirra, heldur einnig stöðugt eftir því sem starfsferli þeirra vindur fram, með áherslu á að þróa færni þeirra, leiðtogastyrkleika og sjálfstraust.

KGV-verkefnið hefur varpað ljósi á menningarlegar og félagslegar áskoranir sem mæta konum í tvöfalt bágri stöðu og sýnt fram á nauðsyn þess að þróa og innleiða námstækifæri á öllum starfsferli kvenna. Verkefnið hefur leitt í ljós þörf fyrir að skapa sterkt tengslanet kvenna og mikilvægi þess að kynna þessar konur fyrir öflugum fyrirmyndum sem geta stutt þær og innblásið vegferð þeirra til starfsframa og forystu. Þetta er jafnmikilvægt á öllum skólastigum, vinnustöðum þeirra og stjórn mála- og stefnumótunarumhverfi.

Verkefnið hefur sýnt að til að hámarka þjálfunarmöguleikana sem konum býðst, sérstaklega konum í tvöfalt bágri stöðu, ætti ekki aðeins að leggja áherslu á að efla verklega færni þeirra heldur einnig að styrkja samskiptafærni þeirra, sjálfstraust og tengslanet. Þjálfunaráætlunin Konur gára vatnið hefur verið þróuð með þetta að leiðarljósi. Með henni er boðið upp á aðgengilegt þjálfunarnám sem miðar að því að efla leiðtogafærni kvenna í bágri stöðu og byggja upp sjálfstraust þeirra og vekja athygli á kynjabilinu í leiðtogastöðum. Lykilatriði þjálfunarnámsins er að þátttakendur öðlist ekki aðeins fræðilega þekkingu á félagslega og menningarlega ójöfnuðinum sem þeir eiga við að etja heldur fái hagnýt tæki til að berjast gegn þeim ójöfnuði (t.d. að þróa með sér samskiptafærni).

Þjálfunarnámið Konur gára vatnið og Leader Circles™ er hannað til að skila sem mestum ávinningi fyrir konurnar sem taka þátt í þjálfuninni. Kennarar, stefnumótendur og aðrir hagsmunaaðilar í þátttökulöndunum geta innleitt og boðið upp á þessi þjálfunartæki, með það að markmiði að efla og byggja upp tengslanet fyrir konur í tvöfalt bágri stöðu á hvaða hluta vinnumarkaðarins sem er. Verkefnið leggur áherslu á að eftirfarandi kjarnafög séu nauðsynleg til að styðja við konur í tvöfalt bágri stöðu í starfi og einkalífi og mynda þannig fimm byggingareiningar KGV-þjálfunarnámsins:

- 1. Mannrækt**
- 2. Jafnrétti kynjanna: Niðurbrot hindrana**
- 3. Að leggja sig fram og grípa til aðgerða**
- 4. Leiðtogafærni**
- 5. Að leiðbeina og byggja upp tengslanet í skyni jákvæðrar þróunar**

Reiknað er með að hver hluti fari fram í þriggja klukkustunda lotum sem fara fram annaðhvort á netinu eða augliti til auglitis. Samsetning þjálfunar á netinu og utan þess skapar sveigjanlega nálgun á námsupplifun þátttakenda, en tekur samt tillit til sérstakra og einstaklingsbundinna þarfa þeirra. Með efninu, sem fáanlegt er á [vefsíðu KGV](#), fylgir ókeypis aðgangur að sérstakri *handbók leiðbeinanda og nemendapakka* fyrir hverja einingu.

Að lokum, innan KGV-netnámsakademíunnar, á stafrænum námsvettvangi verkefnisins fyrir bæði þátttakendur og nemendur, geta þátttakendur skjalfest námsframvindu sína með verkefnaskrá. Á stafræna námsvettvanginum geta þátttakendur og nemendur ígrundað námsvegferð sína og sett sér framtíðarmarkmið fyrir leiðtogafærni.

Önnur afurð KGV er leiðtogahringja-þjálfunin, aðferðafræði sem gefur kost á jafningjaleiðsögn í hópum sem þjálfari kennir. Hringurinn sjálfur er nemandastýrður og nemandamiðaður og er fjallað nánar um hann í sérstökum kafla hér að ofan.

Hagsmunaaðilar sem íhuga að taka upp afurðir KGV-verkefnisins í heild eða að hluta fyrir hópa viðskiptavina sinna, eins og konur í tvöfalt bágri stöðu, geta fengið ókeypis aðgang að öllu fræðsluefninu og öllum niðurstöðum verkefnisins.