

Kvótával vagy anélkül?

Nők helyzete a döntéshozó testületekben és a felsővezetésben

Colette Fagan – Maria C. Gonzalez Menéndez – Silvia Gómez Ansón (eds.) (2012): *Women on Corporate Boards and in Top Management. European Trends and Policy*. New York: Palgrave Macmillan.

Rády Eszter

radyesz@gmail.com

Beérkezés: 2013. 10. 22.

Átdolgozott változat beérkezése: 2014. 01. 06.

Elfogadás: 2014. 02. 13.

Bevezetés helyett

A *Forbes* magazin internetes oldalán minden évben közzéteszi a 100 legbefolyásosabb nő listáját,¹ amit leginkább amerikai és ázsiai hölgyek uralnak. Az első helyet azonban évek óta németországi női vezető, Angela Merkel birtokolja. A 2013-ban is elkészített listán kevesen képviselik az európai nőket: az első helyet követően a 7. helyen találunk egy francia hölgyet Christine Lagarde² személyében, majd legközelebb a 40. helyen II. Erzsébet királynőt. A lista további részében is inkább csak elvétve szerepelnek Európából származó nők. A rátermett, iskolázott és megfelelő tapasztalattal bíró nők számára egyelőre úgy tűnik, csupán álom: nem megrekedni a középvezetői szinteken és továbblépni a felsővezetői pozíciókba.

A bemutatni kívánt könyv nem arra ad választ, hogy miért több az amerikai és az ázsiai cégeknél a női vezető, de segíthet, hogy ráláthassunk egy a napjainkban is zajló vitára az Európai Unióban. Ez a vita pedig a leendő európai női vezetők jövőjéről szól: legyen női kvóta és ezzel törvényi szabályozás, vagy sem.

A nők felsővezetővé válásáról átfogó képet ad a tanulmánygyűjtemény, amely 2012-ben jelent meg a Palgrave Kiadó gondozásában. A *Women on Corporate Boards and in Top Management* címet viselő könyv magyar címe „Nők a döntéshozó testüle-

1 <http://www.forbes.com/power-women/>

2 A Nemzetközi Monetáris Alap vezetője jelenleg is.

tekben és a felsővezetésben” lehetne. A szerzők közül Colette Fagan a manchesteri, María González C. Menéndez és Silvia Gómez Anson pedig az oviedói egyetemen dolgozik és oktat. Mindannyian elkötelezetten kutatják a nők esélyegyenlőségének lehetőségeit a vezetői pozíciókban a genders és a munkaerőpiac kapcsolatán keresztül.

Tanulmánygyűjteményük a RECWOWE (Reconciling Work and Welfare in Europe) projekt eredményeit mutatja be. A projekt 2006-tól 2011-ig tartott, 260 kutatót és PhD-hallgatót vontak be 17 különböző európai országból. A kötetben 15 szerző tanulmányait olvashatjuk, melyekben különböző hangsúllyal szerepelnek olyan területek, mint a feminizáció a tőzsdén jegyzett vállalatok esetében vagy a vezetői testületi tagok profilvizsgálata, illetve a nők és a férfiak kompetenciáinak összehasonlítása, genders szerinti értékelhetősége. Az első fejezetben a szerkesztők közösen mutatják be a kötetben szereplő kutatások metódusát, bár később a különböző országokat tárgyaló fejezetekben nem mindig érvényesülnek a közösnek mondott kutatási eljárások.

Ez a tanulmánygyűjtemény azoknak hasznos, akik szeretnének jól értelmezhető, átfogó ismereteket szerezni a női vezetőket érintő szabályozási kérdésekről. A számos adat és statisztikai összehasonlítás mellett még ennél is többre nyílik lehetőség: összefüggések és párhuzamok felismerésére. A könyv olvasása közben a kulturális háttér, a társadalmi támogatottság vagy annak hiánya meghatározóbbnak tűnik a kvótakérdésben, mint ahogyan mi ezt eddig feltételeztük. Több szerző is hangsúlyozza, hogy nem lehetséges mindenhol sikeresen alkalmazni ugyanazt a módszert.

Számunkra leghangsúlyosabban a kvótákkal történő szabályozás gyakorlati kérdése merül fel a tanulmányokban, számos összehasonlításra adva lehetőséget. A női kvótával kapcsolatban különböző megközelítések alakultak ki az országok különböző politikai, gazdasági és társadalmi környezetének megfelelően. A kvótákkal összefüggésben három irányzatot lehet kiemelni, annak függvényében, hogy milyen hangsúlyt kap egy adott ország esélyegyenlőségi politikája és a nemek kiegyensúlyozott részvétele a vezetésben.

Irányzatok a megoldás keresésében

A kötetben szereplő országok igyekeznek saját tapasztalataikat megosztani az olvasókkal a női kvótákkal kapcsolatos szabályozási lehetőségeiket illetően. A megoldást minden ország más irányban keresi. A kérdés elsősorban az, hogy megoldást jelenthet-e a női vezetők számának növekedésére a kvótákkal történő központi szabályozás.

Az első irányzatot a skandináv országok, Norvégia, Svédország és Finnország képviselik. Ezekben az országokban kevesebb akadállyal kell szembenézniük a nőknek, és nagy a támogatottsága is a kérdésnek. Elméletük szerint először javítani kell a nemek arányán a munkaerőpiacon, majd ez a nyitott szemléletmód meghozza

a társadalmi támogatottságot is (Teigen 2012). A skandináv országokban kötelező volt már azelőtt is a női kvóták betartása, mielőtt azt az Európai Parlament tárgyalni kezdte volna az erre vonatkozó törvényjavaslatokkal. Norvégiában³ – a többi skandináv országhoz hasonlóan – a nemi egyenlőséget a jól szabályozott munkaerőpiac és a támogató családpolitika teremti meg (Melby et al. 2008). Nem szabad figyelmen kívül hagynunk azonban azt a tényt, hogy 2004 és 2009 között a magánszektorban alig változott a nők képviselete a vezetői pozíciókban, míg a törvényi szabályozás hatására az állami szektorban az arányuk a 2004-es 9 százalékról 2009-re elérte a 40 százalékot. Svédországban is rendkívül gyors volt a nők részvételi arányának növekedése a vezetői pozíciókban.⁴ Ennek okait a svéd tanulmány írói⁵ abban jelölik meg, hogy a kormányzat biztosítja az egyenlő jogok érvényesülésének feltételeit, például a kvótákkal. A másik támogatás egy mozgólépcsőnek is nevezett folyamat a szervezetekben, melynek során intézményes keret áll rendelkezésére azoknak a nőknek, akik feljebb kívánnak lépni: a megfelelő végzettséggel és képességgel rendelkezők megszerezhetik a felső pozíció betöltéséhez szükséges kompetenciákat (Bohman 2006). A harmadik skandináv államban, Finnországban a vezetői pozícióba kerülést olyan tényezők támogatják, mint a kulturális elfogadottság, az egyéni kompetenciák, illetve a kormányzati szabályozás. Ott, ahol 2007-ben egyedülállóan nő többségű parlamentet és kormányt választottak, a jóléti modell fennmaradásában elismert szerep jutott a nőknek. Hasonlóan a svéd mozgólépcsős modellhez, gyakorlati támogatásokat is nyújtanak a nők számára. Közösségi kezdeményezésre indultak el az úgynevezett „tamperei kurzusok”,⁶ ahol a nők és a férfiak vezetői gyakorlatokat szerezhetnek mentorok segítségével.

A második irányzat képviselői különböző mértékű szabályozottsággal igyekeznek a kérdésben állást foglalni. Az Egyesült Királyságban erősen ellenzik a női kvóta intézményének kötelező jelleggel történő bevezetését.⁷ A törvényi szabályozást keménynek tartják, és inkább köztes megoldást javasolnak. Nagy-Britanniában a nők egyértelműen alulreprezentáltak a felsővezetői körökben, különösen a döntéshozói pozíciókban. Az őket érintő szegregáció mind vertikálisan, mind horizontálisan hátrázott kereteket ad a lehetőségeiknek, és a mostanában hozott szabályozások is inkább a jogi értelemben vett egyenlőséget támogatják. A tőzsdén jegyzett cégek vizsgálata azt mutatja, hogy a nők képviselete a céges testületekben csak olyan szektorokban nagyobb, ahol nagyobb számban vannak jelen.⁸ A brit elgondolás

3 Norvégiában már 2003-ban törvény írta elő a döntéshozói testületekben a kötelező 40 százalék női részvételt, ami jó döntésnek látszik számunkra a kérdést illetően.

4 Svédországban 1990 és 2005 között a tőzsdén jegyzett cégekben 75 százalékkal nőtt a nők száma a döntéshozói testületekben.

5 A könyvben található svéd tanulmány címe: Surge Under Threat: The Rapid Increase of Women on Swedish Boards of Directors, és a tanulmány írói: Love Bohman, Magnus Bygren és Christofer Edling.

6 Tampere egy finn város Finnország déli részén. Egyeteme szervezi és támogatja azokat az üzleti kurzusokat, melyek segítségével vezetői gyakorlatokat szerezhetnek a hallgatók.

7 2012-ben a női kvótákat támogató közös szabályozás elutasítására tett javaslatot Nagy-Britannia az Európai Parlamentben, amihez csatlakozott Magyarország is.

8 Idetartozik például a kereskedelem. Számuk pedig megdöbbentően alacsony például az olaj- vagy a gépipar döntéshozói testületeiben.

nem a merev törvényi szabályozást támogatja, hanem lehetőséget biztosít a vállalatok számára, hogy önálló mértékű kvótarendszert hozzanak létre a női vezetőket érintő kérdésben, majd eredményeikről nyilvánosan számoljanak be. Franciaország szintén ellenzi a kemény szabályozást. Nehezen mozdíthatóak a szociáldemokrata berendezkedésből maradt törvényi szabályozások, szokások, és a családi adórendszer sem támogató a nők munkavállalásával kapcsolatban (Windebank 2001). A nők kevesebb pénzt kapnak ugyanazért a munkáért, rosszabbak a munkakörülményeik és bizonytalanabb az állásuk (Fagnani és Letablier 2009). A francia kormány követi a svéd példákat, de társadalmi szerkezete a legtöbb reformot nem támogatja. A kvótákkal történő szabályozás helyett a francia politika lehetőséget biztosított a nagyvállalatoknak és állami cégeknek, hogy önként emeljék a női vezetők számát. A tanulmány szerzői⁹ egyértelműen amellet érvelnek, hogy a kormányzati szabályozás jót tesz Franciaországnak. A kormányzat azonban nem tartja szükségesnek az uniós beavatkozást, úgy véli, az államok saját hatáskörükben is képesek az ügyben hatékony és eredményes döntéseket hozni. Az irányzat utolsó tagja Spanyolország, ahol a tőzsdén jegyzett vállalatok számára 2006–2007-ben vezették be azt a szabályozást, amely előírta számukra a női képviselőt emelését a testületekben.¹⁰ Az intézkedés megosztotta a spanyolokat. Voltak, akiket büszkeséggel töltött el, hogy Norvégia után másodikként hozott a jogalkotó ilyen intézkedést, mások azonban a cégek szabad döntési jogaiba való káros beavatkozásként tekintettek az új szabályra. A spanyol tanulmány írói¹¹ úgy gondolják, hogy a következő spanyol kormánynak egyértelműen kell fellépnie azokkal szemben, akik nem tartják fontosnak az önkéntes kvótákkal történő szabályozást. A jelenleg érvényben lévő esélyegyenlőségi törvény csak gyenge büntetést helyez kilátásba.

A női kvótákkal kapcsolatos kérdésben a harmadik irányzat képviselői a volt szocialista országok: Magyarország és Szlovénia. Itt a kormányzatok nem kívánják szabályozni még javaslatlalt sem a kvótákat, és vállalati szinten sem jelennek meg a nőket támogató intézkedések. A legnagyobb hatalommal rendelkező pozíciókat a férfiak szerezték meg, és ez nem változott a szocializmus óta. Szlovénia erősen ellenzi a női kvóták kötelezővé tételét, és egyelőre javaslatot sem tesz nagyvállalati számára az arányok javítására. A fejezet olvasásakor úgy látszott, hogy a téma kutatása és a lehetséges eredmények vizsgálata jellemzi a jelenlegi kiindulópontot. A témával dolgozó kutatók¹² fontosnak vélik, hogy azonosítani lehessen a speciális akadályokat, így a kutatások több irányba mutatnak: vizsgálják a férfiak és a nők karrierstratégiáit, a szociális háló használatának különbségeit. Vannak gyakorlati

9 A francia tanulmány szerzői és címe: Smith, M. – Srinivasan, P. – Zhuk, K.: Women in Top Management in France: A Time of Change.

10 Ennek eredménye, hogy míg a 2004-ben jegyzett vállalatok 60,4 százalékának döntéshozói testülete csak férfiakból állt, addig ez a szám 2007-től folyamatosan változott és 2010-ben 29,4 százalékra csökkent.

11 A spanyol tanulmány szerzői és címe: Menendez, M. C. G – Gonzalez, M. L.: Spain on the Norwegian Pathway: Towards a Gender-Balanced Presence of Women on Corporate Boards.

12 A szlovén tanulmány szerzői és a tanulmány címe: Mrcela, A. K. – Luzar, B. – Smuc, S.: Women's Under-Representation in Top Management Jobs in Slovenia: New and Persisting Barriers for Younger Generations of Women.

vizsgálatok is, melyek a mentorálás szerepét kísérik külön figyelemmel. A magyar helyzetről szóló fejezetet Nagy Beáta, a téma elismert hazai kutatója, oktatója készítette. Magyarországon, bár az elmúlt évtizedekben jelentős szociális és gazdasági változások következtek be, általában a vezetői pozíciók mintegy egyharmadát foglalják el nők. Kutatásai alapján a nagyvállalatok döntéshozói testületeiben a részvételük szintén alacsony, mindössze 10 százalékban vannak jelen. Valamennyivel jobb a helyzet a kisvállalatoknál, ahol arányuk a 20 százalékot is eléri. A kormányzatok a rendszerváltás óta nem nyúlnak ehhez a témához. A nők több tőkét fektetnek a képzésükbe, de kevésnek mondható a megtérülésük, és munkaerő-piaci lehetőségeik is limitáltak. A gender kérdésében úgy vélekedik a szerző,¹³ hogy az lenne a legelőnyösebb, ha növelnék a fiatalok tudatosságát például a felsőoktatási intézményekben, és olyan vizsgálatokat végeznének, melyek a nők és férfiak közötti munkaszervezési szokásokra (túlóra, munkaflexibilitás és munkakeresési szokások) irányulnak. A volt szocialista országokban nem működik a skandináv modellre jellemző társadalmi támogatottság, és a kormányzati beavatkozások is erősen elutasítottak. A női vezetők helyzetét, úgy tűnik, hogy nem megváltoztatni, hanem megérteni kívánják. Bizonytalanság jellemzi a döntéshozókat abban a kérdésben, hogy milyen gazdasági előnyökkel jár vagy hogyan hat a társadalom működésére a változás.

Megoldások helyett gyakorlati válasz: a GBRW

Az Európai Unión belül olyan országok is vannak, melyekben egyelőre távolinak tűnik a nők támogatása politikai szinten. Egyes országok, mint Szlovénia és Magyarország, a közrend újraszocializációját tartják fontosnak. A radikális változásokat nem veszik jó néven sem a nagyvállalatok, sem a társadalom. Sokakat a rendszerváltás előtti, mára elutasított rendszer tervgazdálkodási módszereire emlékeztet az állami beavatkozás a gazdaság menetébe. A skandináv országokban a szabályozás jól működik: a nők vezetői pozícióinak érvényesülésében, úgy tűnik számunkra, hogy a szabályozottság előny. Az erős szabályozás azonban nehezebben működhetne az erős társadalmi összefogás nélkül (Acker 1990). A szabályozási kontinuum közepén helyezkednek el azok az országok, melyek bizonyos változásoknak teret adnak, de nagyobb szabályozottságot nem szeretnének a kérdésben.

Így lehetséges az is, hogy a britek látszólag több időt töltenének a „kemény” szabályozás elleni munka megszervezésével, mint a női vezetők támogatásával. Franciaország és Spanyolország kormányai – bár Norvégiát követik tendenciáiban – egyelőre nem képesek még stabilan kezelni a kvótakérdést.

Amennyiben továbbra is az lesz a cél, hogy 2020-ra 40 százalékos aránnyal vegyenek részt a nők a döntéshozói testületekben, érdemes lenne a megoldást folyamatként, a kérdésekre felvetett válaszok láncolataként értelmezni. A multinacioná-

13 A magyar tanulmány szerzője és a tanulmány címe: Nagy Beáta: Women in Management: The Hungarian Case.

lis cégek szerepére ebben a folyamatban Nagy Beáta hívja fel az olvasó figyelmét: a sok multinacionális cég más kultúrát hoz a szervezeti életbe, és akár egyszerre több országban is jelen van. A multinacionális cégek szervezeti rendszere erősíti az esélyegyenlőség növekedését, és a gazdasági életen keresztül hat az ország társadalmára és kultúrájára.

A multinacionális vállalatok nagy szerepéről éppen ezen gondolatok mentén többet is olvastunk volna. Jelentős szerepük lehet ezekben a változásokban, hiszen úgy tűnik, a kormányzatok és a politika helyi szinten inkább az állami szektorokban képes változásokat generálni. Az üvegplafon áttörését gyakorlati lépésekkel segíti az a strasbourgi kezdeményezés, amelyről 2012 decemberében adtak ki sajtóközleményt. Az Európai Bizottság közleményben¹⁴ nyilatkozott arról, hogy a nagyvállalatok és a fejedelmek társaságok számára is elérhető az a lista, amely a Global Board Ready Women, röviden GBRW nevet viseli. A listát és a fórumot a LinkedIn üzleti platform segítségével gondozza a Financial Times Non Executive Director's Club. A folyamatosan bővülő adatbázisba 8000-en kerültek be, és ezek a nők készen állnak a tőzsdén jegyzett vállalkozások felsővezetői tisztségeinek betöltésére. Az adatbázisba csak azok kerülhettek be, akik a kezdeményezést támogató üzleti iskolákban képzésen vettek részt és megfeleltek a szigorú kritériumoknak. A Global Board Ready Women egy új kezdeményezés, amely támogatja azokat a vállalatokat és döntéshozókat, amelyek/akik nőket szeretnének alkalmazni. A tanulmányokban ezekről a gyakorlati kezdeményezésekről alig olvashattunk. Kivételt képeztek a skandináv tanulmányok, amelyek nagyobb hangsúlyt fektettek arra, hogy gyakorlati módszereikről is írjanak.

Zárás: metodológia és források

Véleményünk szerint a tanulmányokban bemutatott eredmények és statisztikák átfogóak, legtöbbször longitudinálisak. Sajnos, a kutatások adatai nem mindenhol frissebbek, különösen jellemző ez a magyar és szlovén adatokra. Erre okot adhat természetesen az, hogy a kvótakérdésben leginkább lemaradt országokról van szó. Azokban az országokban, ahol a társadalom nem támogatja a változásokat, külön figyelmet kell fordítani a kutatásokra.

A skandináv országok elégedettek genderpolitikájukkal, ez a tanulmányok szerzőinek munkáiból is kitűnik. A szerzők külön figyelmet fordítanak arra, hogy ne csak adatokat elemezzenek, hanem a legfontosabb gyakorlati tapasztalataikat is megosszák az olvasóval. A második irányzat tagjai inkább a számokkal küzdenek, és szabályozási módszereik sikerein keresztül elsősorban saját elképzelésük érdekében érvelnek. A kötetből kimaradtak olyanok, mint Németország, Lengyelország vagy

¹⁴ [europa.eu/rapid/press-release IP-12-1358 hu.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1358_hu.htm), Mitoszrombolás és üvegplafontörés: 8000 női vezetőjelölt az Európai Üzleti Iskolák adatbázisában. European Commission-IP/12/1358. 2012.12.12. Utolsó bejelentkezés: 2013. október 10.

a Benelux-országok, pedig mint az európai gazdaság meghatározó államai, jó lett volna ezen országok kutatási eredményeit is olvasni, elemezni.

A hivatkozott irodalom és a feldolgozott adatok mennyisége óriási és átfogó. Az adott térség legnevesebb kutatói műhelyeiből származó tanulmányok kiváló eligazítást adnak azok számára, akik érdeklődnek a téma után. Sajátos színezetet ad a könyvnek, hogy minden szerző a hazai pályát mutatja be. Ez lehet az oka annak, hogy kevés a kritikai észrevétel és a javaslat a tanulmányokban.

A szerkesztők a zárófejezetben további vizsgálatok szükségességére hívják fel a figyelmet. Önálló véleményként fogalmazzák meg: a nők foglalkoztatási arányának növekedését önmagában a munka és a magánélet egyensúlya nem szolgálja, azt a jóléti politikának célként kell kezelnie. Külön figyelmet érdemel az iskolai végzettség, a kompetencia kérdése, mint szakmai képzettség és a megszerzhető munkatapasztalat a nők számára. A vállalatoknál stratégiai szinteken jelentkező üvegplafon-jelenséget is lehetne azzal csökkenteni, ha megfelelő munkatapasztalathoz és végzettséghez jutnának a nők.

Ajánlom mindenkinek ezt a könyvet, aki a témában dolgozik, kutat vagy oktat. Külön ajánlom azoknak a döntéshozóknak a figyelmébe, akik Magyarországon a női vezetők előrelépését támogatják vagy a jövőben támogatni kívánják.

Irodalom

- Acker, J. (1990): Hierarchies, Bodies and Jobs: Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 1 (4): 139–188.
- Bohman, L. (2006): Economic Action and Interfirm Relations: Diffusion of Stock Repurchases on the Stockholm Stock Exchange 2000–2003. *European Sociological Review*, 22 (4): 383–396.
- Fagnani, J. – Letablier, M.-T. (2009): France: Precariousness, Gender and the Challenges for Labour Market Policy. In Vosko, L.F. – MacDonald, M. – Cambell, I. (eds.): *Gender and the Contours of Precarious Employment*. London: Routledge.
- Forbes (2013): *The World's 100 Most Powerful Women*. <http://www.forbes.com/power-women>.
- Hofstede, G. (1994): *Cultures and Organizations*. London: Harpers Collins Business.
- Klenke, K. (2011): *Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 1–21.
- Melby, K. – Wetterberg, C. C. – Ravn, A.-B. (2008): *Gender Equality and Welfare Politics in Scandinavia: The Limits of Political Ambitions?* Bristol: The Policy Press.
- Teigen, M. (2012): Gender Quotas for Corporative Boards in Norway: Innovative Gender Equality Policy. In Fagan, C. – Menéndez, M.C.G. – Ansón, S. G. (eds.): *Women on Corporate Boards and in Top Management – European Trends and Policy*. New York: Palgrave Macmillan, 70–89.

Tricker, B. (2012): *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*. Oxford: Oxford University Press, 151–173.

Windebank, J. (2001): Dual-Earner Couples in Britain and France: Gender Division of Domestic Labour and Parenting Work in Different Welfare States. *Work, Employment and Society*, 15 (2): 269–90.

Internetes források

<http://www.forbes.com/power-women/> (utolsó belépés: 2013. december 12. 16 óra 30 perc)