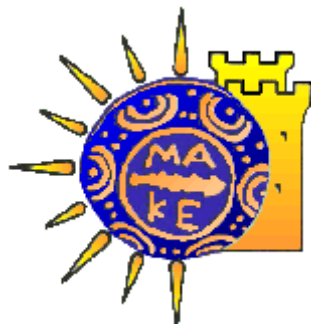


# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ**  
**ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“Η ποικιλομορφία των φύλων στα διοικητικά συμβούλια και η επίδρασή της στην καινοτομία και την απόδοση των εταιρειών”**

Κουλούδη Νικολέτα

Επιβλέπων Καθηγητής: Ταμπακούδης Ιωάννης

Ιούλιος, 2022

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Φορολογική , Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Θα ήθελα να εκφράσω ένα ειλικρινές ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, για τις γνώσεις που μεταλαμπάδευσαν και τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση των σπουδών.

Ωστόσο, η ολοκλήρωση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς τη βοήθεια, τη στήριξη και την καθοδήγηση του επιβλέποντα καθηγητή μου Ιωάννη Ταμπακούδη. Οι υποδείξεις , το ενδιαφέρον και η συμπαράσταση συνετέλεσαν στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Τέλος, θερμές ευχαριστίες θέλω να δώσω στην οικογένεια μου για την συνεχή συμπαράσταση , υποστήριξη και για τις πολύτιμες συμβουλές τους και για όλα όσα μου έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια της ζωής μου αλλά και των σπουδών μου.

Γιαννιτσά, Ιούλιος 2022

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το διοικητικό συμβούλιο, είναι ένας σημαντικός μηχανισμός σε μια εταιρεία, που έχει την ευθύνη για την ηγεσία και διεύθυνση μιας εταιρείας, καθώς και τη προστασία των συμφερόντων των μετόχων της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, το διοικητικό συμβούλιο εκτελεί διάφορες λειτουργίες που το καθιστούν έναν από τους σημαντικούς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου της εταιρικής διακυβέρνησης σε μια εταιρεία. Αντίθετα, τα διοικητικά συμβούλια έχουν επικριθεί για εταιρικές αποτυχίες και τη μείωση της αξίας των μετόχων. Μερικοί από τους λόγους που αναφέρθηκαν για αυτές τις εταιρικές αποτυχίες ήταν η αναποτελεσματική παρακολούθηση από το διοικητικό συμβούλιο, η έλλειψη ελέγχου από τους εταιρικούς διευθυντές που επιδιώκουν τα δικά τους συμφέροντα και η έλλειψη λογοδοσίας από το διοικητικό συμβούλιο προς τους μετόχους τους. Η ποικιλομορφία σε ένα διοικητικό συμβούλιο και ειδικότερα η ποικιλομορφία των φύλων είναι ένα θέμα που προσελκύει τεράστια προσοχή. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να μελετήσει την επίδραση της ποικιλομορφίας του διοικητικού συμβουλίου στην απόδοση και την καινοτομία των εταιρειών. Τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι μικτά και χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης και μελέτης. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι σημαντικές είναι και οι ενέργειες που γίνονται σε Ευρωπαϊκό επίπεδο για την προώθηση της ισότητας των φύλων.

**Λέξεις-κλειδιά:** Εταιρική διακυβέρνηση, διοικητικό συμβούλιο, εταιρική απόδοση, ποικιλομορφία των φύλων, θεωρία της αντιπροσώπευσης

## **ABSTRACT**

The board of directors is an important mechanism in a company, which is responsible for leading and directing a company, as well as protecting the interests of the company's shareholders. More specifically, the board of directors performs several functions that make it one of the important internal control mechanisms of corporate governance in a company. Instead, boards have been criticized for corporate failures and diminishing shareholder value. Some of the reasons cited for these corporate failures were ineffective monitoring by the board of directors, lack of control by self-interested corporate directors, and lack of accountability by the board to their shareholders. Diversity on a board and gender diversity in particular is a topic that attracts enormous attention. Within this context, the purpose of this work is to study the effect of board diversity on the performance and innovation of companies. The results obtained from the literature review are mixed and need further investigation and study. However, it should be noted that the actions taken at the European level to promote gender equality are also important.

**Keywords:** Corporate governance, board of directors, corporate performance, gender diversity, agency theory

## Πίνακας περιεχομένων

<i>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</i> .....	<i>ii</i>
<i>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</i> .....	<i>iii</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>iv</i>
<i>Κατάλογος γραφημάτων</i> .....	<i>vii</i>
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	<i>1</i>
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ</i> .....	<i>4</i>
1.1 Εταιρική διακυβέρνηση .....	4
1.2 Τα διοικητικά συμβούλια.....	5
1.3 Χαρακτηριστικά ποικιλομορφίας διοικητικών συμβουλίων.....	6
1.4 Διαφορετικότητα του φύλου.....	10
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ</i> .....	<i>13</i>
2.1 Η κοινωνική θεωρία του Bourdieu .....	13
2.2 Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου .....	14
2.3 Θεωρία εξάρτησης πόρων.....	16
2.4 Θεωρία επιχειρησιακών περιπτώσεων .....	19
2.5 Θεωρία της αντιπροσώπευσης .....	20
2.6 Θεωρία ενδιαφερόμενων μερών .....	22
2.7 Η διαχείριση της διαφορετικότητας.....	23
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</i> .....	<i>27</i>
3.1 Εταιρική απόδοση .....	27
3.2 Η επίδραση της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου στην αποτελεσματικότητά του .....	28
3.3 Η επίδραση της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου στην απόδοση της εταιρείας .....	31
3.4 Ποσοτώσεις για την παρουσία των γυναικών.....	37
3.5 Ποικιλομορφία των φύλων και εποπτεία .....	39

3.6 Ποικιλομορφία των φύλων και πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους .....	40
3.7 Ποικιλομορφία των φύλων και λήψη αποφάσεων .....	41
3.8 Καινοτομία .....	42
3.9 Επίδραση της ποικιλομορφίας του διοικητικού συμβουλίου στην καινοτομία	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑ</b>	
<b>ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ .....</b>	<b>49</b>
4.1 Ευρωπαϊκές Πράξεις για την ισότητα των φύλων .....	49
4.2 Το περιεχόμενο της Ευρωπαϊκής Οδηγίας.....	51
4.3 Νόμοι και πρακτικές σε χώρες σε όλο τον κόσμο .....	51
4.4 Εταιρικές πρακτικές ισότητας των φύλων στην Ελλάδα .....	53
4.5 Το χάσμα απασχόλησης μεταξύ των φύλων .....	55
4.6 Το χάσμα ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μεταξύ των φύλων.....	58
4.7 Το χάσμα στις αμοιβές των φύλων.....	60
4.8 Γυναικεία παρουσία σε εκτελεστικές και μη εκτελεστικές θέσεις σε Ευρωπαϊκά συμβούλια .....	63
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>65</b>
5.1 Συμπεράσματα .....	65
5.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	67
<i>Βιβλιογραφία.....</i>	<i>69</i>

## **Κατάλογος γραφημάτων**

**Γράφημα 4.1: Παγκόσμια ποσοστά γυναικών στα διοικητικά συμβούλια.....59**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το διοικητικό συμβούλιο εκτελεί μια σειρά από σημαντικές λειτουργίες σε μια εταιρεία. Πρώτον, τα εταιρικά συμβούλια ελέγχουν και παρακολουθούν τη διοίκηση. Δεδομένου του διαχωρισμού ιδιοκτησίας και διαχείρισης σε εισηγμένες εταιρείες, τα συμφέροντα και των δύο μερών ενδέχεται να μην ευθυγραμμίζονται, καθώς η διοίκηση θα μπορούσε να ακολουθήσει τα δικά της συμφέροντα και να ασκήσει ευκαιριακή συμπεριφορά. Το διοικητικό συμβούλιο στοχεύει να διασφαλίσει ότι το συμφέρον των μετόχων βρίσκεται στο επίκεντρο των ενεργειών και των στρατηγικών της διοίκησης και ως εκ τούτου αντιπροσωπεύει το πιο σημαντικό εργαλείο εσωτερικού ελέγχου (Fama & Jensen, 1983).

Οι διαφορούμενες επιδράσεις του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου, της σύνθεσης και της ανεξαρτησίας στην απόδοση της εταιρείας κεντρίζουν το ενδιαφέρον του ακαδημαϊκού κόσμου. Υπάρχει γενική συναίνεση ότι οι διευθυντές έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν την απόδοση της εταιρείας, ωστόσο, οι τρόποι με τους οποίους η διαφορετικότητα επιδρά σε αυτό εξακολουθεί να συζητείται σε μεγάλο βαθμό στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης. Η ποικιλομορφία αναφέρεται στην ποικιλία, που είναι εγγενής στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και μπορεί να έχει πολλαπλές διαστάσεις, όπως εθνικότητα, ηλικία και φύλο (Campbell & Minguez-Vera, 2008). Ωστόσο, ο ακαδημαϊκός κόσμος δεν έχει καταλήξει σχετικά με τις επιπτώσεις της διαφορετικότητας των διοικητικών συμβουλίων στην απόδοση των επιχειρήσεων.

Από τη μία πλευρά, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι τα διοικητικά συμβούλια με μεγαλύτερη ποικιλομορφία βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου και συνεπώς την απόδοσή του. Από την άλλη πλευρά, η έρευνα έχει εντοπίσει και ορισμένα μειονεκτήματα της διαφορετικότητας των διοικητικών συμβουλίων. Οι Erhardt et al. (2003) υποστηρίζουν ότι η ποικιλομορφία μπορεί ενδεχομένως να βελτιώσει την απόδοση βελτιώνοντας τη λήψη αποφάσεων στο διοικητικό συμβούλιο, ενώ μπορεί επίσης να οδηγήσει σε απώλεια απόδοσης μέσω αυξημένου κινδύνου σύγκρουσης μεταξύ των διευθυντών. Επομένως, η ακαδημαϊκή κοινότητα δεν έχει καταλήξει σε ένα κοινό συμπέρασμα. Σύμφωνα με τους Erhardt et al. (2003) η έρευνα για τη διαφορετικότητα επικεντρώνεται σε παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά των διευθυντών όπως η ηλικία και το φύλο.



Αυτή η εργασία εξετάζει περαιτέρω την επίδραση των υποχρεωτικών ποσοτώσεων φύλου στα διοικητικά συμβούλια ως παράγοντα σε επίπεδο χώρας, που επηρεάζει την κύρια σχέση μεταξύ της ποικιλομορφίας του διοικητικού συμβουλίου, της καινοτομίας και της απόδοσης της εταιρείας. Τα τελευταία χρόνια, χώρες, ειδικά στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), εφάρμοσαν νόμους που απαιτούν από τις εισηγμένες εταιρείες να καλύψουν ένα ορισμένο όριο θέσεων στα διοικητικά συμβούλια με γυναίκες διευθυντές. Ωστόσο, οι οικονομικές επιπτώσεις αυτών των νόμων δεν είναι καλά κατανοητές. Επιπλέον, οι επιπτώσεις των δύο ειδών ποσοτώσεων, νομοθετικά μέτρα και εθελοντικές πρωτοβουλίες στην απόδοση της εταιρείας και στη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης της εταιρείας είναι ανεξερεύνητες.

Σε αυτή την έρευνα, διερευνούμε τη σχέση μεταξύ των παραγόντων διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου, της καινοτομίας και της απόδοσης των εταιρειών. Πιο αναλυτικά, τα πιο βασικά ερευνητικά ερωτήματα αυτής της μελέτης περιλαμβάνουν:

- 1) Πώς επηρεάζει η ποικιλομορφία και ειδικότερα των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο την καινοτομία των επιχειρήσεων;
- 2) Πώς επηρεάζει η ποικιλομορφία και ειδικότερα των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο την απόδοση των επιχειρήσεων;
- 3) Πώς επηρεάζει η εμπειρία των μελών του διοικητικού συμβουλίου την καινοτομία των επιχειρήσεων;
- 5) Πώς επηρεάζει η ανεξαρτησία την απόδοση των εταιρειών;

Προκειμένου να εξυπηρετήσουμε τους σκοπούς της έρευνας διεξάγουμε μία μελέτη με την χρήση της ολοκληρωμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Πρώτον εξετάζουμε την επίδραση της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου στην απόδοση μιας επιχείρησης και δεύτερον την επίδραση της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου στην καινοτομία της εταιρείας. Το πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας παρέχει βασικές έννοιες για τα διοικητικά συμβούλια και τα χαρακτηριστικά τους. Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει τις θεωρίες σχετικά με διοικητικά συμβούλια και το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει εκτενώς την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Συνεχίζοντας, το

τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τις πρακτικές που εφαρμόζονται σε Ευρωπαϊκό επίπεδο για την προώθηση της ισότητας των φύλων ενώ το πέμπτο κεφάλαιο κλείνει με την παρουσίαση των συμπερασμάτων και με προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΔΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ

## 1.1 Εταιρική διακυβέρνηση

Ο όρος εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στο σύστημα που είναι υπεύθυνο για τη διεύθυνση και τον έλεγχο ενός οργανισμού. Οι Gillan και Starks (1998) ορίζουν την εταιρική διακυβέρνηση πιο συγκεκριμένα και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύστημα νόμων, κανόνων και παραγόντων που ελέγχουν τις λειτουργίες σε έναν οργανισμό. Η οικονομική θεωρία υποθέτει ότι το διοικητικό συμβούλιο είναι ένας κρίσιμος μηχανισμός εταιρικής διακυβέρνησης των επιχειρήσεων (Rose, 2007). Οι εταιρείες χρηματοδοτούνται από τους μετόχους και δεδομένου ότι αυτοί οι μέτοχοι δεν ασκούν μόνοι τους τα καθήκοντα διαχείρισης, οι εταιρείες αυτές διοικούνται από ένα διοικητικό συμβούλιο, που εκλέγεται από τους μετόχους.

Με αυτόν τον τρόπο, ο μέτοχος διασφαλίζει ότι υπάρχει λόγος στο διοικητικό συμβούλιο. Τα καθήκοντα του διοικητικού συμβουλίου είναι να καθοδηγούν και να εκτελούν τις αποφάσεις ενός οργανισμού. Τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης διαφέρουν μεταξύ των χωρών. Υπάρχουν δύο βασικά μοντέλα που μπορούν να εξηγήσουν τη δομή της εταιρικής διακυβέρνησης εντός των διοικητικών συμβουλίων. Αυτά τα δύο μοντέλα είναι το μοντέλο ενός επιπέδου που χρησιμοποιείται σε χώρες κοινού δικαίου όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ, που ονομάζονται επίσης αγγλοσαξονικές χώρες, και το μοντέλο δύο επιπέδων, που χρησιμοποιείται σε πολλές χώρες του κώδικα δικαίου, όπως η Γερμανία και η Δανία, επίσης που ονομάζονται ηπειρωτικές χώρες (John & Senbet, 1998).

Παρά το γεγονός ότι τα διοικητικά συμβούλια διατυπώνονται με διαφορετικό τρόπο στις διάφορες χώρες, ο σκοπός τους είναι ο ίδιος. Το διοικητικό συμβούλιο δύο βαθμίδων είναι ένα σύστημα στο οποίο η εταιρεία διοικείται από δύο διαφορετικά διοικητικά συμβούλια, το διοικητικό συμβούλιο και το εποπτικό συμβούλιο, όπου και τα δύο συμβούλια έχουν διαφορετικές αρμοδιότητες. Η διοίκηση λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις καθημερινές λειτουργίες και αναφέρεται στο εποπτικό συμβούλιο. Και το εποπτικό συμβούλιο λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με μακροπρόθεσμες στρατηγικές και εποπτεύει τη διοίκηση.

Τα μέλη του εποπτικού συμβουλίου αποτελούνται από εκπροσώπους των μετόχων και ως εκ τούτου εκλέγονται απευθείας από τους μετόχους. Επιπλέον, ένα άτομο δεν μπορεί να υπηρετήσει τόσο στο εποπτικό όσο και στο διοικητικό συμβούλιο της ίδιας εταιρείας. Το μονοβάθμιο διοικητικό συμβούλιο, γνωστό και ως ενιαίο διοικητικό συμβούλιο, είναι ένα ενιαίο σώμα διευθυντών στο οποίο συνδυάζονται τα καθήκοντα της ομάδας διαχείρισης και του εποπτικού συμβουλίου. Στις αγγλοσαξονικές χώρες αυτό ονομάζεται διοικητικό συμβούλιο (John & Senbet, 1998). Αυτή η δομή περιλαμβάνει τόσο εκτελεστικούς διευθυντές όσο και μη εκτελεστικούς διευθυντές, κάτι που σημαίνει ότι αυτό το μοντέλο αποτελείται από ένα ενιαίο επίπεδο.

Κανονικά τα εκτελεστικά μέλη μπορούν να θεωρηθούν ως η ομάδα διαχείρισης και τα μη εκτελεστικά μέλη ως το εποπτικό συμβούλιο. Σε αυτό το μοντέλο τόσο τα εκτελεστικά όσο και τα μη εκτελεστικά μέλη είναι υπεύθυνα για τις καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης και τα δύο είναι υπεύθυνα για τον έλεγχο και τις συμβουλές. Συμπερασματικά, όλοι οι διευθυντές έχουν τις ίδιες ευθύνες και υποχρεώσεις που ενώνονται σε ένα σώμα.

Το πλεονέκτημα του μονοβάθμιου συμβουλίου είναι ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων αναμένεται να είναι μικρότερη, καθώς οι αποφάσεις πρέπει να περάσουν μόνο από ένα σώμα. Ως εκ τούτου, πιστεύεται ότι ένα σύστημα ενός επιπέδου έχει μεγαλύτερη επιρροή από ένα σύστημα δύο επιπέδων και είναι σε θέση να αλλάζει ταχύτερα όταν χρειάζεται (Fama & Jensen, 1986). Επίσης, η συνέργεια εντός αυτού του ενιαίου οργάνου θα πρέπει να είναι ισχυρότερη καθώς η απόσταση μεταξύ του εκτελεστικού και του ελεγκτικού οργάνου έχει μειωθεί (Rose, 2007).

## **1.2 Τα διοικητικά συμβούλια**

Ο κύριος στόχος μιας δομής εταιρικής διακυβέρνησης είναι να μειώσει το κόστος λόγω των προβλημάτων της αντιπροσώπευσης. Τα προβλήματα αντιπροσώπευσης αναφέρονται στο ζήτημα που δημιουργείται με τον διαχωρισμό ιδιοκτησίας και ελέγχου (Fama & Jensen, 1986). Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας εταιρείας, που κατέχουν την εταιρεία, υπόκεινται στον έλεγχο των εκτελεστικών διευθυντών. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας εταιρείας περιλαμβάνουν μετόχους, προμηθευτές κεφαλαίων και εργαζόμενους. Το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να μειώσει το κόστος του προβλήματος της αντιπροσώπευσης παρακολουθώντας την εταιρεία και τους διευθυντές. Πιστεύεται ότι η

αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου στον ρόλο παρακολούθησής του καθορίζεται από τρεις παράγοντες, την ανεξαρτησία, το μέγεθος και τη σύνθεση.

Η σύνθεση ενός συμβουλίου μπορεί να καθοριστεί από την ποικιλομορφία του, φύλο, εθνικότητα, ανεξαρτησία, ηλικία και επαγγελματικό υπόβαθρο. Ενώ η ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου αυξάνει την αποτελεσματικότητά του, η ποικιλομορφία συχνά δεν αποτελεί προτεραιότητα για τις περισσότερες εταιρείες. Άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες με στοιχεία για την πραγματική απτή απόδοση των επενδύσεων συχνά θεωρούνται πιο σημαντικές (John & Senbet, 1998). Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου επηρεάζεται από την πολυπλοκότητα των λειτουργιών μιας εταιρείας.

Ο λόγος για αυτό είναι ότι όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της εταιρείας τόσο πιο σημαντικά είναι τα προβλήματα αντιπροσώπευσης. Καθώς οι εξωτερικοί διευθυντές βελτιώνουν την ποιότητα της λειτουργίας παρακολούθησης του διοικητικού συμβουλίου, μπορεί να ειπωθεί ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρειάζονται περισσότερους εξωτερικούς διευθυντές (Boone et al., 2007). Μετά την πτώχευση της Enron αποκαλύφθηκαν μια σειρά από άλλα εταιρικά σκάνδαλα, τα οποία αφορούσαν εταιρείες όπως η WorldCom, η Global Crossing, και η Tyco. Οι αποκαλύψεις αυτών των σκανδάλων μείωσαν την εμπιστοσύνη του κοινού και είχαν αρνητικές επιπτώσεις στο χρηματιστήριο. Αυτό οδήγησε στην εισαγωγή του νόμου Sarbanes-Oxley (SOX) στις 30 Ιουλίου 2002 (Brian, 2003).

Το SOX, είναι ένας νόμος που θέτει πρότυπα για όλες τις δημόσιες εταιρείες των ΗΠΑ. Η γενική πρόθεση του νόμου ήταν να μειώσει το κόστος των προβλημάτων της αντιπροσώπευσης. Προσπάθησαν να το επιτύχουν αυτό, μεταξύ άλλων, με περισσότερους ξένους στα διοικητικά συμβούλια και περισσότερους οικονομικούς εμπειρογνώμονες στα συμβούλια (Ge & Vay, 2005), με άλλα λόγια διαφοροποιώντας τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου. Λόγω των πολλών αλλαγών που φέρνει το SOX, έχει αντίκτυπο όχι μόνο στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, αλλά και στην αγορά. Έτσι λοιπόν το SOX φέρνει οφέλη και κόστη για τις εταιρείες.

### **1.3 Χαρακτηριστικά ποικιλομορφίας διοικητικών συμβουλίων**

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν ποικίλους δείκτες για να μετρήσουν την ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου. Το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα, το επίπεδο

εκπαίδευσης, ο τομέας εκπαίδευσης, η τεχνογνωσία και το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές για τη διερεύνηση της σχέσης της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης της εταιρείας. Οι περισσότερες έρευνες για την ποικιλομορφία των διοικητικών συμβουλίων επικεντρώνονται στην παρατηρήσιμη ποικιλομορφία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα μη παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά είναι πολύ πιο δύσκολο να διερευνηθούν.

Εξετάζοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την παρατηρήσιμη ποικιλομορφία, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι περισσότερες μελέτες διερευνούν την επίδραση της διαφορετικότητας των φύλων (Adams & Ferreira, 2009). Οι Carter et al. (2003) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου και της αξίας της εταιρείας για τις εταιρείες του Fortune 1000. Η μελέτη τους έδειξε ότι το ποσοστό των γυναικών διευθυντών και των εθνικών μειονοτήτων στο διοικητικό συμβούλιο επηρεάζουν θετικά την αξία της εταιρείας. Αυτή η μελέτη ανέφερε ότι οι γυναίκες συμμετέχουν καλύτερα στα διοικητικά συμβούλια σε σύγκριση με τους άνδρες.

Επιπλέον, αυτή η μελέτη αναφέρει ότι ένα πιο διαφοροποιημένο διοικητικό συμβούλιο οδηγεί σε καλύτερη επίλυση προβλημάτων και ότι μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τις συνθήκες της αγοράς. Οι Carter et al. (2010) εξέτασαν την ίδια σχέση, ωστόσο, αυτή η μελέτη δεν μπόρεσε να βρει μια σημαντική σχέση μεταξύ του φύλου ή της εθνικής ποικιλομορφίας στο διοικητικό συμβούλιο και της οικονομικής απόδοσης για ένα δείγμα μεγάλων αμερικανικών εταιρειών. Εξάλλου, αυτή η μελέτη αναφέρει ότι από την οπτική γωνία του οργανισμού, η ποικιλομορφία των φύλων δεν έχει ξεκαθαρισμένη σχέση με την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης, αλλά δεν αποκλείει και τα οφέλη.

Οι Carter et al. (2010) δηλώνουν ότι η επίδραση της φυλετικής και εθνοτικής ποικιλομορφίας του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να είναι διαφορετική υπό διαφορετικές συνθήκες σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι Erhardt et al. (2003) διερεύνησαν επίσης την επίδραση της δημογραφικής ποικιλομορφίας στα διοικητικά συμβούλια, με βάση τις γυναίκες και τις εθνικές μειονότητες. Αυτή η σχέση εξετάζεται χρησιμοποιώντας δεδομένα οικονομικών επιδόσεων του 1993 και του 1998 για 127 μεγάλες εταιρείες των ΗΠΑ. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου σχετίζεται θετικά με την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης. Οι Randøy et al. (2006) διερεύνησαν την

επίδραση τριών παρατηρήσιμων χαρακτηριστικών του διοικητικού συμβουλίου, δηλαδή του φύλου, της ηλικίας και της εθνικότητας.

Αυτή η μελέτη διερεύνησε τις 500 μεγαλύτερες εταιρείες από τη Δανία, τη Νορβηγία και τη Σουηδία. Ωστόσο, οι συγγραφείς δεν μπόρεσαν να βρουν μια σημαντική σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης της εταιρείας. Πολλές έρευνες επικεντρώνονται μόνο στην επίδραση της παρουσίας των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο (Adams & Ferreira, 2009, Liu et al., 2014). Οι Adams και Ferreira (2009) δείχνουν ότι οι γυναίκες διευθυντές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη δομή του διοικητικού συμβουλίου. Ωστόσο, ο αντίκτυπος της διαφορετικότητας των φύλων στην απόδοση της εταιρείας εξαρτάται από την εταιρική διακυβέρνηση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Adams και Ferreira (2009), η ποικιλομορφία των φύλων σχετίζεται θετικά με την απόδοση της εταιρείας όταν η εταιρεία έχει κακή εταιρική διακυβέρνηση. Όταν μια εταιρεία έχει ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση, το αποτέλεσμα μπορεί να μειωθεί λόγω της πιθανότητας υπερβολικής παρακολούθησης λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των γυναικών διευθυντών. Αυτό σημαίνει ότι η ποικιλομορφία των φύλων μπορεί να έχει θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της εταιρείας.

Η μελέτη των Campbell και Mínguez-Vera (2008) υποθέτει ότι η εστίαση των εταιρειών θα πρέπει να είναι στην εξεύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ γυναικών και ανδρών και όχι απλώς στην παρουσία των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο. Μια ανάλυση δεδομένων πάνελ εισηγμένων εταιρειών στην Ισπανία, για την περίοδο από το 1995 έως το 2000, έδειξε ότι η παρουσία γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο δεν επηρεάζει από μόνη της την αξία της εταιρείας. Ωστόσο, διαπιστώνουν ότι η ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου έχει θετικό αντίκτυπο στην αξία της εταιρείας.

Περισσότερες γυναίκες στο διοικητικό συμβούλιο σημαίνει ένα πιο διαφοροποιημένο συμβούλιο, το οποίο με τη σειρά του σημαίνει περισσότερες απόψεις και τρόπους σκέψης σε ένα διοικητικό συμβούλιο. Η επίδραση αυτών των διαφορετικών προοπτικών έχει διερευνηθεί από διαφορετικούς συγγραφείς. Οι Liu et al. (2014) δηλώνουν ότι περισσότερες γυναίκες στο διοικητικό συμβούλιο έχουν ως αποτέλεσμα

την καλύτερη επικοινωνία ενός οργανισμού προς τις γυναίκες πελάτες και τις γυναίκες στο εργατικό δυναμικό και την κοινωνία, καθώς οι γυναίκες φέρνουν διαφορετικές προοπτικές και εμπειρίες στο διοικητικό συμβούλιο. Ωστόσο, ο Rose (2007) δηλώνει ότι η διαδικασία λήψης απόφασης μπορεί να διαρκέσει περισσότερο, λόγω των διαφόρων προοπτικών που εξετάζονται.

Ορισμένες μελέτες εξέτασαν τη σχέση των γυναικών διευθυντών και την εικόνα μιας εταιρείας με τα εξωτερικά μέρη. Οι Burgess και Tharenou (2002) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες διευθυντές στο διοικητικό συμβούλιο βελτιώνουν την εικόνα της εταιρείας και τη σχέση με την ομάδα των ενδιαφερομένων. Επιπλέον, οι Terjesen et al. (2015) προτείνουν ότι οι γυναίκες διευθυντές στέλνουν ένα πιο θετικό μήνυμα στο κοινό σχετικά με την ηθική συμπεριφορά μιας εταιρείας και ως εκ τούτου καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες με περισσότερες γυναίκες διευθυντές έχουν καλύτερες οικονομικές επιδόσεις.

Αυτή η μελέτη ανέλυσε εάν η ποικιλομορφία των φύλων ενισχύει την ανεξαρτησία και την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου. Αυτή η έρευνα βασίστηκε σε περισσότερες από 3800 εταιρείες που βρίσκονται σε 47 χώρες για το έτος 2010. Συνολικά, τα ευρήματά τους παρέχουν στοιχεία ότι οι γυναίκες διευθυντές αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των συμβουλίων. Οι Marinova et al. (2016) εξέτασαν εάν η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο θα οδηγούσε σε καλύτερες επιδόσεις της εταιρείας στην Ολλανδία και τη Δανία. Αυτή η μελέτη δεν βρήκε καμία σχέση μεταξύ της παρουσίας γυναικών στα διοικητικά συμβούλια και της απόδοσης της εταιρείας για το δείγμα 186 εισηγμένων εταιρειών.

Η μελέτη τους υποδηλώνει ότι υπάρχει ανάγκη για περισσότερη εμπειρική έρευνα λόγω των περιορισμένων ευρωπαϊκών στοιχείων σχετικά με την επίδραση της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης της εταιρείας. Οι Engelen et al. (2012) ερεύνησαν τη σχέση της διαφορετικότητας των διοικητικών συμβουλίων με τις επιδόσεις των επιχειρήσεων στην Ολλανδία κατά τη διάρκεια της κρίσης με βάση επτά διαστάσεις (εθνικότητα, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, τομέας εκπαίδευσης, τεχνογνωσία, κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο και ηλικιακή ποικιλομορφία). Δεν βρήκαν καμία επίδραση της διαφορετικότητας του φύλου, της εθνικότητας και της εκπαίδευσης στην απόδοση των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης.



Επίσης, η μελέτη πρότεινε στις εταιρείες να μην επικεντρώνονται στο να φέρουν περισσότερες γυναίκες ή περισσότερες εθνικότητες στο διοικητικό συμβούλιο.

Από την άλλη πλευρά, η ηλικία, η τεχνογνωσία και η ποικιλομορφία υποβάθρου δείχνουν μια υπερβολική σχέση με τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης. Αυτή η υπερβολική εμφάνιση σημαίνει ότι η προσθήκη μεγαλύτερης ποικιλομορφίας βελτιώνει την απόδοση της εταιρείας μέχρι ένα μέγιστο σημείο. Μετά από αυτό το σημείο η αυξημένη ποικιλομορφία είναι μειονεκτική για την απόδοση της εταιρείας (Engelen et al., 2012). Συνοψίζοντας, αυτή η μελέτη βρήκε μια υπερβολική επίδραση της διαφορετικότητας ηλικίας στην οικονομική απόδοση της εταιρείας και η ποικιλομορφία φύλου και εθνικότητας δεν σχετιζόταν με την απόδοση της εταιρείας.

Στη συνέχεια, ο Rovers (2013) ερεύνησε την οικονομική απόδοση 99 εταιρειών εισηγμένων στο χρηματιστήριο Euronext του Άμστερνταμ. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας δείχνουν ότι οι εταιρείες με περισσότερες γυναίκες διευθυντές έχουν καλύτερες επιδόσεις από αυτές που δεν έχουν γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια τους. Αυτό σημαίνει ότι, σύμφωνα με τον Lückerath-Rovers (2013) υπάρχει θετική επίδραση της παρουσίας των γυναικών στην οικονομική απόδοση αυτών των επιχειρήσεων. Συνοψίζοντας, πολλές μελέτες βρήκαν μια θετική επίδραση της διαφορετικότητας των φύλων στην απόδοση της εταιρείας (Liu et al., 2014).

#### **1.4 Διαφορετικότητα του φύλου**

Η διαφορετικότητα είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Η διαφορετικότητα μπορεί να γίνει κατανοητή ως οποιαδήποτε διαφορά στις ιδιότητες μεταξύ ατόμων που διακρίνει ένα άτομο από τον εαυτό του (Williams & O'Reilly, 1988). Πολλές διαφορετικές μεταβλητές έρχονται στο μυαλό όταν προσπαθούμε να ορίσουμε τη διαφορετικότητα. Ωστόσο, προηγούμενες έρευνες για τη διαφορετικότητα οδήγησαν στην κοινή διάκριση μεταξύ δύο τύπων διαφορετικότητας, της παρατηρήσιμης και της μη παρατηρήσιμης διαφορετικότητας. Η παρατηρήσιμη ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να γίνει κατανοητή με όρους δημογραφικής ποικιλομορφίας όπως φύλο, ηλικία, εθνικότητα και εκπαιδευτικές γνώσεις, ενώ οι πολιτισμικές αξίες ή τα χαρακτηριστικά

της προσωπικότητας είναι παραδείγματα μη παρατηρήσιμης ποικιλομορφίας (Erhardt et al., 2003).

Ωστόσο, οι περισσότερες έρευνες για την ποικιλομορφία των διοικητικών συμβουλίων επικεντρώνονται στην παρατηρήσιμη ποικιλομορφία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα μη παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά είναι πολύ πιο δύσκολο να διερευνηθούν. Πιστεύεται ότι η ποικιλομορφία των φύλων σε ένα διοικητικό συμβούλιο είναι πολύτιμη καθώς οι γυναίκες θα μπορούσαν να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στο διοικητικό συμβούλιο που οδηγεί σε βελτίωση στη λήψη αποφάσεων (Fama & Jensen, 1983). Επίσης, υποστηρίζεται η άποψη ότι η ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου δημιουργεί νέες και δημιουργικά προοπτικές για τις στρατηγικές αποφάσεις της εταιρείας (Brancato & Patterson, 1999).

Επιπλέον, η αύξηση της ποικιλομορφίας των φύλων σε ένα συμβούλιο μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα του ρόλου παρακολούθησης του διοικητικού συμβουλίου. Αυτό, με τη σειρά του, θα μπορούσε να έχει επίδραση στην απόδοση της εταιρείας (Campbell & Minguez-Vera, 2008). Τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών που έγιναν σχετικά με την ποικιλομορφία των φύλων είναι πολύ διαφορετικά. Επικεντρώνονται στην Ισπανία και διαπιστώνουν ότι το ποσοστό των γυναικών σε ένα διοικητικό συμβούλιο έχει θετικό αντίκτυπο στην αξία της εταιρείας.

Ωστόσο, η παρουσία των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο δεν επηρεάζει από μόνη της την αξία της εταιρείας. Στην έρευνά τους χρησιμοποιούν ανάλυση δεδομένων πάνελ μεταξύ μη χρηματοπιστωτικών εταιρειών στη Μαδρίτη κατά την περίοδο Ιανουαρίου 1995 και Δεκεμβρίου 2000. Οι Carter et al. (2003) βρίσκουν επίσης μια θετική σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας των διοικητικών συμβουλίων, η οποία μετράται από την παρουσία γυναικών και μειονοτήτων στο διοικητικό συμβούλιο. Τα αποτελέσματά τους, με βάση την ανάλυση παλινδρόμησης σε εταιρείες του Fortune 1000 που ήταν εισηγμένες στο χρηματιστήριο το 1997, υποδηλώνουν ότι ένα υψηλότερο ποσοστό γυναικών και μειονοτήτων στα εταιρικά συμβούλια μπορεί να αυξήσει την αξία της εταιρείας.

Η μελέτη προτείνει επίσης ότι το ποσοστό των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια καθορίζει το ποσοστό των διευθυντών μειοψηφίας στα διοικητικά συμβούλια. Οι Farrell και Hersch (2005) δεν βρίσκουν καμία σχέση μεταξύ της προσθήκης μιας

γυναίκας στο διοικητικό συμβούλιο και του δείκτη ROA ή της απόδοσης της αγοράς στους μετόχους. Μια ακόμη εργασία των Ahren και Dittmar (2012) συσχετίζει τη σχέση μεταξύ της ποικιλομορφίας των φύλων και της εταιρικής αξίας με το ποσοστό των γυναικών διευθυντών στη Νορβηγία. Στη Νορβηγία εισήχθη ένας νέος νόμος, ο οποίος απαιτούσε το 40 τοις εκατό των διευθυντών της εταιρείας να είναι γυναίκες.

Οι Ahren και Dittmar (2012) βρίσκουν ότι αυτός ο νόμος έχει αρνητικές επιπτώσεις στο Q του Tobin τα χρόνια μετά την εισαγωγή. Ο νόμος για την ποσόστωση φύλου ανακοινώθηκε το 2002 και το σύνολο δεδομένων των ερευνητών αποτελείται από δημόσιες νορβηγικές εταιρείες που διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο του Όσλο από το 2001 έως το 2009. Εξηγούν τα αποτελέσματα και αναφέρουν ότι μετά την εισαγωγή του νόμου, οι εταιρείες δεν μπορούσαν πλέον να ορίζουν τη δική τους βέλτιστη αναλογία γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο. Επίσης, αρκετές ενδογενείς αντιδράσεις στην προσθήκη μιας γυναίκας στη θέση του διευθυντή θα μπορούσαν να έχουν αρνητική επίδραση στην αξία της εταιρείας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ

### 2.1 Η κοινωνική θεωρία του Bourdieu

Για να διερευνήσουμε την παρουσία των γυναικών στα εταιρικά συμβούλια ως μέρος της έννοιας της διαχείρισης της διαφορετικότητας, φαίνεται λογικό να την πλαισιώσουμε στην κοινωνική θεωρία του Bourdieu (1997) με την έννοια του «habitus». Το «Habitus» αντιπροσωπεύει κανόνες συμπεριφοράς και δράσης που είναι απαραίτητοι για να ανήκουν στο συγκεκριμένο κοινωνικό πεδίο (Bourdieu, 1992). Η κοινωνική θέση ενός ατόμου στο πεδίο καθορίζεται από διάφορα συνεξαρτώμενα κεφαλαία, το πολιτιστικό κεφάλαιο του ατόμου σε συνδυασμό με τις κουλτούρες του οργανισμού όσον αφορά τους κανόνες και τις αξίες και με το περιβάλλον ως πεδίο.

Με βάση την έννοια των κοινωνικών ομάδων του Bourdieu (1997), το φύλο χρησιμεύει ως πηγές ταύτισης και διαφοροποίησης. Η κοινωνική θεωρία του Bourdieu βοηθά στη διερεύνηση των συγκρούσεων, των αντιφάσεων και των ασαφειών στις οποίες εκτίθενται οι γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια. Σε ατομικό επίπεδο, οι γυναίκες που εισέρχονται στα διοικητικά συμβούλια μπορεί να διαθέτουν το απαραίτητο πολιτιστικό κεφάλαιο όσον αφορά την εκπαίδευση και τις επαγγελματικές δεξιότητες, αλλά το κοινωνικό πεδίο έχει τις ιστορικά αναπτυγμένες κοινωνικές κατασκευές «αρρενωπότητας».

Αν και μπορεί να θεωρηθεί ότι οι γυναίκες διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να μπου στα διοικητικά συμβούλια, εξακολουθούν να βιώνουν τη συνήθεια του κοινωνικού πεδίου. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προτείνει άλλες προοπτικές για τις γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια, συμπεριλαμβανομένης της ύπαρξης γυναικών και των διαφορών του φύλου. Σύμφωνα με τον Acker (1990) οι οργανισμοί είναι εγγενώς έμφυλοι, στοιχείο που σημαίνει ότι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, η εκμετάλλευση και ο έλεγχος, η δράση και το συναίσθημα, το νόημα και η ταυτότητα, διαμορφώνονται μέσα σε όρους διάκρισης μεταξύ ανδρών και γυναικών (Acker, 1990).

Οι έμφυλες δομές των οργανισμών που οδηγούν σε επαγγελματικό διαχωρισμό και οι έμφυλες ανισότητες μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων οργάνωσης θα έχουν σαφώς

αντίκτυπο στις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να καθορίσουν τις δικές τους ταυτότητες του φύλου στην εργασία. Ομοίως, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών, θα έχουν επίσης αντίκτυπο στις εσωτερικές κατασκευές της ταυτότητας φύλου. Η βάση όλων των φεμινιστικών θεωριών τονίζει τις ανισότητες μεταξύ των δύο φύλων και την κακοποίηση των γυναικών στην κοινωνία.

Οι στερεοτυπικές πεποιθήσεις του φύλου μπορούν να λειτουργήσουν τόσο ως κοινωνικοί κανόνες ενσωματωμένοι στις προσδοκίες των άλλων όσο και ως προσωπικές διαθέσεις ενσωματωμένες σε ατομικές έμφυλες ταυτότητες (Wood & Eagly, 2012). Συνολικά, τέτοιες πεποιθήσεις ασκούν σημαντικά μεγαλύτερη πίεση στις γυναίκες να ενεργούν με πιο φροντισμένο, κοινοτικό τρόπο, να μην υιοθετούν χαρακτηριστικά ηγεσίας αρσενικού τύπου, ώστε να μην έρχονται σε σύγκρουση με τον αναμενόμενο ρόλο του φύλου τους. Επειδή η γενική τάση είναι να θεωρούνται οι άνδρες καλύτεροι από τις γυναίκες όσον αφορά τη διοικητική επιτυχία, μια φεμινιστική προσέγγιση στοχεύει στην ανανέωση και συστηματική αλλαγή των ανδροκρατούμενων οργανωτικών δομών.

Το αντρικό στυλ ηγεσίας δείχνει συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές προσανατολισμένες στην εργασία, που είναι αυταρχικές, κατευθυντήριες, κυρίαρχες ενώ η γυναικεία ηγεσία είναι πιο μεταμορφωτική, συμμετοχική, συνεργατική, και έτσι οι γυναίκες μπορούν να υποστηρίξουν τη ρητή ανάπτυξη μέσα σε έναν οργανισμό. Η θεωρία κοινωνικής ταυτότητας των Tajfel και Turner (1986) – που συχνά συνδέεται με την κοινωνική αυτοκατηγοριοποίηση – υποθέτει ότι τα ανθρώπινα όντα τείνουν να κάνουν διακρίσεις κατά των μελών εκτός ομάδας που εμφανίζουν χαρακτηριστικά που διαφέρουν από τα δικά τους. Οι γυναίκες μπορούν επομένως να προσαρμοστούν σε κάποιο βαθμό στους καθορισμένους κανόνες και κώδικες πρόσβασης. Ωστόσο, λόγω της κοινωνικής κατανομής των ρόλων των φύλων, βρίσκονται γρήγορα σε σύγκρουση σχετικά με τις διπλές πιέσεις των οργανωτικών και κοινωνικών προσδοκιών.

## **2.2 Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου**

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, που επισημοποιήθηκε από τον Becker (1962), αποκαλείται συχνά η συμπληρωματική θεωρία της εξάρτησης από πόρους. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στην εκπαίδευση, την εμπειρία και τις δεξιότητες ενός ατόμου. Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου δηλώνει ότι το μοναδικό ανθρώπινο κεφάλαιο των μελών του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς όφελος

ενός οργανισμού (Carter et al. 2010). Οι γνώσεις και οι δεξιότητες των μελών του διοικητικού συμβουλίου επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων του διοικητικού συμβουλίου.

Επιπλέον, η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου προβλέπει ότι η απόδοση του διοικητικού συμβουλίου επηρεάζεται από την ποικιλομορφία των φύλων ως αποτέλεσμα του διαφορετικού και μοναδικού ανθρώπινου κεφαλαίου (Terjesen et al., 2009). Εάν το ανθρώπινο κεφάλαιο των διευθυντών επηρεάζεται από το φύλο, είναι λογικό να υποθεθεί ότι η διαφορετικότητα με βάση την ηλικία και την εθνικότητα επηρεάζει το ανθρώπινο κεφάλαιο των διευθυντών το οποίο, σύμφωνα με τη θεωρία, επηρεάζει τελικά την απόδοση της εταιρείας.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τους Carter et al. (2010), η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου προβλέπει ότι η απόδοση του διοικητικού συμβουλίου θα επηρεαστεί από τη διαφορετικότητα του διοικητικού συμβουλίου ως αποτέλεσμα του διαφορετικού και μοναδικού ανθρώπινου κεφαλαίου, αλλά η επίδραση θα μπορούσε να είναι είτε θετική είτε αρνητική από την άποψη της οικονομικής απόδοσης. Ο Barney (1991) δήλωσε ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο των εργαζομένων, της διοίκησης και ιδιαίτερα των μελών του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας είναι οι βασικοί πόροι για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αυτό δείχνει ότι η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου συμπληρώνει τη θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους. Το κεφάλαιο του διοικητικού συμβουλίου συνδέεται θετικά με την παροχή πόρων από το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο, με τη σειρά του, συνδέεται θετικά με την απόδοση της εταιρείας (Hillman & Dalziel, 2003). Το ανθρώπινο κεφάλαιο του διοικητικού συμβουλίου περιέχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Το ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται ως οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά που ενσωματώνονται στα άτομα που σχετίζονται με την οικονομική δραστηριότητα (ΟΟΣΑ, 1998).

Ως εκ τούτου, ο Barney (1991) αναφέρει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο των μελών του διοικητικού συμβουλίου περιλαμβάνει εκπαίδευση, κρίση, εμπειρία και ατομική γνώση, τα οποία είναι στοιχεία που δεν θα μπορούσαν να αντιγραφούν εύκολα από τους ανταγωνιστές και θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε πλεονεκτήματα. Επιπλέον, αναφέρεται ότι οι διευθυντές έχουν μοναδικό ανθρώπινο κεφάλαιο (Terjesen et al., 2009).

Κάθε μέλος του διοικητικού συμβουλίου παρέχει διαφορετικούς πόρους μέσω της εκπαίδευσης και των εμπειριών του. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι μοναδικό και η προσθήκη γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο θα προσφέρει διαφορετικές εμπειρίες, γνώσεις, εκπαίδευση και δεξιότητες.

Ως εκ τούτου, η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου υποστηρίζει ότι η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο θα επηρεάσει την απόδοση της εταιρείας λόγω του αυξανόμενου μοναδικού ανθρώπινου κεφαλαίου (Carter et al., 2010). Συνοψίζοντας, η θεωρία αυτή δεν παρέχει ισχυρή υποστήριξη για τη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας των φύλων του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης της εταιρείας, ωστόσο παρέχει την ευκαιρία για έρευνα. Εν τω μεταξύ, η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους και η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου υποδηλώνουν μια θετική σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας των φύλων του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης της εταιρείας σύμφωνα με τους Carter et al. (2010).

### **2.3 Θεωρία εξάρτησης πόρων**

Η βασισμένη σε πόρους θεωρία ή άποψη έχει κερδίσει αυξανόμενη προσοχή μεταξύ μελετητών διαφορετικών πεδίων και είναι μία από τις κυρίαρχες θεωρίες, μαζί με τη θεωρία των ενδιαφερομένων, για παράδειγμα σε τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης στις μέρες μας. Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους (Pfeffer & Salancik, 1978) αφορά το στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, θεωρεί τους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εκτός από την παραδοσιακή εργασία, το κεφάλαιο και τη γη και επομένως βλέπει τα εταιρικά συμβούλια ως ουσιαστικό σύνδεσμο, για καλή εταιρική απόδοση, μεταξύ της εταιρείας και του περιβάλλοντος της και τους εξωτερικούς πόρους από τους οποίους εξαρτάται η εταιρεία, δηλαδή πελάτες, εργαζόμενους και επενδυτές.

Η σύνδεση μπορεί να παρέχει στον οργανισμό χρήσιμες πληροφορίες, μπορεί να εξασφαλίσει ένα κανάλι επικοινωνίας και να βοηθήσει στην απόκτηση δεσμεύσεων υποστήριξης από σημαντικά στοιχεία του περιβάλλοντος. Έχει επίσης αξία στη νομιμοποίηση των οργανισμών. Έτσι, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να προσλαμβάνονται από μέλη με συγκεκριμένες γνώσεις, μοναδικές πληροφορίες και επιχειρηματικές επαφές, καθώς αυτό θα παρέχει στην εταιρεία πρόσβαση στους σπάνιους πόρους όπως πληροφορίες, γνώση, εμπειρία. Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, ο

αυξημένος αριθμός των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια θα προκύψει από το κίνητρο της εταιρείας και των μετόχων να βελτιώσουν την πρόσβαση σε σπάνιους πόρους (Czerniachowicz, 2012).

Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να αποτελείται από γυναίκες που έχουν επαρκές μορφωτικό υπόβαθρο, εμπειρία και επαγγελματική επαφή. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, συμπεριλαμβανομένης της γνώσης, είναι άυλο και κοινωνικά πολύπλοκο και επομένως είναι δύσκολο να μιμηθεί και έτσι οδηγεί πιο πιθανά σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Hitt, 2003). Σύμφωνα με τη λογική αυτής της προσέγγισης, η μεγαλύτερη ποικιλομορφία στα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να έχει θετικό αντίκτυπο στην αγορά και στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Οι γυναίκες διευθυντές στα διοικητικά συμβούλια μπορούν να παρέχουν μια πολύτιμη μορφή νομιμότητας στα μάτια των δυνητικών και σημερινών εργαζομένων και των σχετικών μετόχων σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.

Οι γυναίκες διευθυντές συμβολίζουν επίσης τις δυνατότητες σταδιοδρομίας σε υποψήφιους και νέους υπαλλήλους, γεγονός που βελτιώνει τη φήμη της εταιρείας (Hillman et al., 2007). Οι Adams και Ferreira (2009) προτείνουν ότι η ποικιλομορφία των φύλων στα διοικητικά συμβούλια μπορεί να αποκαλύψει μια πολιτική διάσταση, δεδομένου ότι οι μεγάλες εταιρείες είναι ορατές σε ξένους καθώς καλούνται να συναλλάσσονται με κυβερνητικούς φορείς που δείχνουν προτιμήσεις για τη διαφορετικότητα. Ο αντίκτυπος της διαφορετικότητας των φύλων στην απόδοση της επιχείρησης εξαρτάται από το οργανωτικό πλαίσιο.

Έτσι, μια προσεκτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προσδιορίζει τους ακόλουθους τρεις εννοιολογικά βασισμένους συντονιστές σε αυτήν την ανασκόπηση, το μέγεθος του οργανισμού, τη στρατηγική ανάπτυξης και την εκπαίδευση. Αυτοί οι συντονιστές πιστεύεται ότι επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας των φύλων και της οργανωτικής απόδοσης. Πράγματι, το μέγεθος της εταιρείας είναι ένας από τους πιο σταθερούς παράγοντες πρόβλεψης μιας εταιρείας με γυναίκες διευθυντές, σύμφωνα με τους Burgess και Tharenou (2002). Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, ο αυξημένος αριθμός των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια θα προκύψει από το κίνητρο της εταιρείας και των μετόχων να βελτιώσουν την πρόσβαση σε σπάνιους πόρους (Czerniachowicz, 2012).



Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τους διαχειριστές για τη μείωση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και εξάρτησης σύμφωνα με τους Hillman et al. (2007). Η θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους περιέχει την ιδέα ότι τα περιβάλλοντα παρέχουν πόρους και οι οργανισμοί εξαρτώνται από αυτούς τους περιορισμένους πόρους για επιβίωση. Οι Hillman et al. (2009) αναφέρουν ότι κάθε μέλος του διοικητικού συμβουλίου έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά που θα παρέχουν διαφορετικούς ωφέλιμους πόρους στην επιχείρηση. Οι Pfeffer και Salancik (1978) προτείνουν ότι οι διευθυντές αποφέρουν τέσσερα οφέλη στους οργανισμούς:

- α) πληροφορίες με τη μορφή συμβουλών,
- β) πρόσβαση σε κανάλια πληροφοριών,
- γ) προνομιακή πρόσβαση σε πόρους και
- δ) νομιμότητα.

Η νομιμότητα θα μπορούσε να οριστεί ως το τεκμήριο της καταλληλότητας που απορρέει από τη συμμόρφωση με τις κοινωνικές κατευθυντήριες γραμμές σύμφωνα με τους Drees και Heugens (2013). Επιπλέον, οι μελετητές της εξάρτησης από τους πόρους περιγράφουν τη νομιμότητα με ρεαλιστικούς και εργαλειακούς τρόπους, με τους οποίους οι οργανισμοί προσπαθούν να αυξήσουν τη νομιμότητά τους απαντώντας στις απαιτήσεις των βασικών συστατικών τους. Το διοικητικό συμβούλιο και η νομιμοποίησή τους των μεγάλων εταιρειών είναι ιδιαίτερα ορατά στους κοινωνικούς παράγοντες που παρέχουν νομιμότητα και επηρεάζονται από το κύρος των διευθυντών, γεγονός που δείχνει ότι οι διευθυντές είναι σε θέση να νομιμοποιήσουν μια επιχείρηση (Hillman et al., 2007).

Έτσι, οι διευθυντές θα φέρουν πόρους στην επιχείρηση, με στόχο να παραμείνει η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι γυναίκες διευθυντές θα φέρουν διαφορετικούς πόρους στην εταιρεία. Οι εμπειρίες των γυναικών είναι διαφορετικές σε σύγκριση με τους άνδρες και περιέχουν επίσης διαφορετική γνώση και εξειδίκευση. Οι Farrell και Hersch (2005) συμφωνούν με αυτό δηλώνοντας ότι οι γυναίκες θα προσθέσουν αξία σε μια επιχείρηση με βάση τη θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους προσφέροντας διαφορετικές προοπτικές. Οι Hillman et al. (2007) προσθέτουν ότι οι γυναίκες διευθυντές μπορούν να παρέχουν μια πολύτιμη μορφή νομιμότητας στα μάτια των εργαζομένων.

Οι θεσμικοί επενδυτές, για παράδειγμα, επιθεωρούσαν όλο και περισσότερο τις αίθουσες συσκέψεων και διαπίστωσαν ότι η φήμη και η αξιοπιστία μιας επιχείρησης στις αγορές εργασίας μπορεί να βελτιωθεί με τη συμπερίληψη γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο. Έτσι, με βάση τη θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους, η εκλογή γυναικών διευθυντών οδηγεί σε πιο πολύτιμους πόρους. Οι γυναίκες στο διοικητικό συμβούλιο οδηγούν σε πιο διαφορετικές ομάδες με μεγαλύτερο εύρος προοπτικών.

Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε καλύτερη λήψη αποφάσεων και ως εκ τούτου η καλύτερη λήψη αποφάσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση της εταιρείας. Η θεωρία της εξάρτησης από πόρους προτείνει ότι η παροχή πόρων από το διοικητικό συμβούλιο σχετίζεται άμεσα με την απόδοση της εταιρείας (Hillman & Dalziel, 2003). Είναι πιθανό ότι η ποικιλομορφία των φύλων του διοικητικού συμβουλίου βελτιώνει την απόδοση της εταιρείας σύμφωνα με τη θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους.

## **2.4 Θεωρία επιχειρησιακών περιπτώσεων**

Οι Cox και Blake (1991) και Robinson και Dechant (1997) παρέχουν καλές περιλήψεις της εννοιολογικής επιχειρηματικής υπόθεσης για τη διαφορετικότητα. Οι Cox και Blake (1991) παρέχουν προτάσεις για τη βελτίωση της οργανωτικής ικανότητας διαχείρισης της διαφορετικότητας. Και οι Robinson και Dechant (1997) βασίζονται στη μελέτη και παρέχουν μια ενημέρωση σχετικά με τους λόγους διαχείρισης της διαφορετικότητας. Η ομοιότητα μεταξύ αυτών των δύο μελετών είναι ότι υποθέτουν ότι η ποικιλομορφία επηρεάζει τη μακροπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη οικονομική αξία μιας επιχείρησης με διάφορους τρόπους.

Οι Robinson και Dechant (1997) διευκρινίζουν τη σημασία των διαφορετικών ομάδων διαχείρισης για τη διακυβέρνηση ενός οργανισμού και υποθέτουν ότι η μεγαλύτερη ποικιλομορφία αυξάνει την οικονομική αξία μιας επιχείρησης. Αυτή η θεωρία δίνει διαφορετικές προτάσεις για να υπογραμμίσει αυτή τη σημασία της διαφορετικότητας. Πρώτον, η εταιρική ποικιλομορφία βελτιώνει την κατανόηση της αγοράς. Η αντιστοίχιση της διαφορετικότητας μιας επιχείρησης με την ποικιλομορφία των πιθανών πελατών και προμηθευτών της εταιρείας αυξάνει τη διείσδυση στην αγορά. Οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από την καλή θέληση διαφορετικών

καταναλωτών που προτιμούν να ξοδεύουν τα χρήματά τους σε προϊόντα που παράγονται από διαφορετικό εργατικό δυναμικό.

Δεύτερον, η διαφορετικότητα αυξάνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Η βιβλιογραφία υποθέτει ότι η αυξημένη πολιτισμική ποικιλομορφία οδηγεί σε μεγαλύτερη παρουσία διαφορετικών προοπτικών για την εκτέλεση δημιουργικών εργασιών, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη δημιουργικότητα και υψηλότερη καινοτομία. Τρίτον, η διαφορετικότητα αυξάνει την ποιότητα της επίλυσης προβλημάτων. Μια πιο ποικιλόμορφη ομάδα παράγει πιο καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα, καθώς οι διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας τους επιτρέπουν να δουν τα προβλήματα από διάφορες οπτικές γωνίες με βάση τις εμπειρίες τους. Εξασφαλίζει επίσης ότι εξετάζονται πολλές διαφορετικές πιθανές λύσεις.

Τέταρτον, η διαφορετικότητα ενισχύει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η δημογραφική σύνθεση των ομάδων διαχείρισης επηρεάζει την ανταγωνιστική στρατηγική και την οικονομική αποτελεσματικότητα. Τέλος, η διαφορετικότητα υποστηρίζει την οικοδόμηση πιο αποτελεσματικών παγκόσμιων σχέσεων λόγω διαφορετικών πολιτιστικών υποβάθρων που μπορούν επίσης να ενσωματωθούν στο μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τις στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών. Επιπλέον, οι Cox και Blake (1991) διατυπώνουν επιχειρήματα που σχετίζονται με διάφορους τομείς όπου η σταθερή διαχείριση μπορεί να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Καθώς ένας οργανισμός γίνεται πιο διαφοροποιημένος, το κόστος μιας κακής εργασίας στην ένταξη των εργαζομένων θα αυξάνεται. Μια διοίκηση που μπορεί να το χειριστεί καλά, θα δημιουργήσει πλεονέκτημα κόστους έναντι αυτών που δεν το κάνουν. Ένα άλλο επιχειρήμα είναι ότι η πολιτιστική ευαισθησία και άλλες προοπτικές που φέρνουν τα ξένα μέλη σε έναν οργανισμό θα πρέπει να βελτιώσουν το μάρκετινγκ και τη δημιουργικότητα του οργανισμού. Επιπλέον, μια πιο ποικιλόμορφη ομάδα δυνητικά παράγει καλύτερες αποφάσεις λόγω του ευρύτερου φάσματος προοπτικών και της πιο κριτικής ανάλυσης.

## **2.5 Θεωρία της αντιπροσώπευσης**

Η πρώτη σημαντική θεωρία κατά τη διερεύνηση της επίδρασης της διαφορετικότητας των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο είναι η θεωρία της αντιπροσώπευσης. Σύμφωνα με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης, τα ανεξάρτητα

εταιρικά συμβούλια είναι ζωτικής σημασίας για την ευθυγράμμιση των συμφερόντων της διοίκησης και των μετόχων, για την παροχή πληροφοριών για παρακολούθηση και παροχή συμβουλών και για την εξασφάλιση αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων (Becht et al., 2005).

Λαμβάνοντας τη θεωρία της αντιπροσώπευσης ως άποψη, η ποικιλομορφία των φύλων είναι ένας από τους πιο σημαντικούς μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης για τις εταιρείες (Kilic & Kuzey, 2016). Η ποικιλομορφία των φύλων στα συμβούλια μπορεί να αυξήσει την ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου και την ικανότητα ευθυγράμμισης των συμφερόντων της διοίκησης και των ενδιαφερομένων. Η μεγαλύτερη ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου οδηγεί σε διαφορετικά ερωτήματα και σκέψεις, όχι μόνο στην περίπτωση της διαφορετικότητας των φύλων, αλλά και στην περίπτωση της εθνικότητας και της ηλικίας για παράδειγμα (Carter et al., 2003).

Επιπλέον, τα διαφοροποιημένα συμβούλια μπορεί να κατανοούν καλύτερα τις συνθήκες της αγοράς λόγω διαφορετικών υποβάθρων και μπορεί να φέρουν περισσότερη δημιουργικότητα και ποιότητα και είναι σε θέση να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα ευκολότερα. Επιπλέον, το ενδιαφέρον της διοίκησης και των μετόχων θα μπορούσε να είναι για παράδειγμα η βελτίωση της δημόσιας εικόνας της εταιρείας. Οι Smith et al. (2006) δηλώνουν ότι ένα πιο διαφοροποιημένο διοικητικό συμβούλιο θα μπορούσε να οδηγήσει σε καλύτερη δημόσια εικόνα της εταιρείας και υποθέτουν ότι αυτό θα μπορούσε να αυξήσει την απόδοση της εταιρείας. Ωστόσο, αναφέρεται επίσης ότι η ποικιλομορφία διαχείρισης θα οδηγήσει σε μεγαλύτερο κόστος για την επιχείρηση.

Ο συντονισμός διαφορετικών ομάδων ανώτατης διοίκησης μπορεί να είναι πιο δύσκολος και δαπανηρός και οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν πιο εύκολα (Smith et al., 2006). Σύμφωνα με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης, δεν είναι δυνατό να δηλωθεί ότι η αύξηση της απόδοσης της εταιρείας θα αντισταθμίσει την αύξηση του κόστους. Ως εκ τούτου, υπάρχει η πιθανότητα ότι ένα διαφορετικό διοικητικό συμβούλιο θα αντιμετωπίσει μεγαλύτερη δυσκολία στην επίτευξη συναίνεσης. Αυτό θα επιβραδύνει τη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης και θα οδηγήσει σε ένα λιγότερο αποτελεσματικό συμβούλιο λήψης αποφάσεων.

Οι Carter et al. (2003) περιγράφουν ότι όσο και αν η ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου θα μπορούσε να οδηγήσει σε ένα διοικητικό συμβούλιο ακτιβιστών, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι η παρακολούθηση είναι πιο αποτελεσματική επειδή διάφορα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να περιθωριοποιηθούν. Έτσι, δεν υπάρχει σαφής πρόβλεψη σχετικά με το πώς η θεωρία της αντιπροσώπευσης υποστηρίζει τη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας των φύλων του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης της εταιρείας. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές εκτιμήσεις που αναφέρουν ότι η ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου είναι ευεργετική για την απόδοση της εταιρείας. Αυτά θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για πιο εμπειρική έρευνα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας των φύλων του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης της εταιρείας.

## **2.6 Θεωρία ενδιαφερόμενων μερών**

Τα διοικητικά συμβούλια είναι όργανα διακυβέρνησης που εκτελούν σημαντικές λειτουργίες σε οργανισμούς, που κυμαίνονται από την παρακολούθηση της διαχείρισης για λογαριασμό διαφορετικών μετόχων έως την παροχή πόρων. Σύμφωνα με τη θεωρία των ενδιαφερομένων (Reed, 1983) η παροχή πόρων αποτελεί κεντρικό ρόλο των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Ο κύριος πόρος στον οποίο αναφέρονται οι υποστηρικτές των ενδιαφερομένων είναι η συναίνεση. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί την πλατφόρμα για τη συνεργασία διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων όπως εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, τοπικές κοινότητες κ.λπ., εκτός από την παραδοσιακή προσοχή που δίνεται στους επενδυτές (Gibson, 2000).

Η θεωρία των ενδιαφερομένων υποστηρίζει τη σημασία της εκπροσώπησης όλων των ομάδων που συμμετέχουν στα συμβούλια και ως εκ τούτου την αναγκαιότητα τους για αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Το διοικητικό συμβούλιο θεωρείται ως ένα μέρος όπου διαμεσολαβούνται τα συγκρουόμενα συμφέροντα και όπου δημιουργείται η απαραίτητη συνοχή (Goodstein, 1999). Επιπλέον, μελέτες υποδεικνύουν ότι η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο έχει σημασία επειδή μέσω πραγματικών και συμβολικών αναπαραστάσεων, οι γυναίκες ενισχύουν τη νομιμότητα και την αξιοπιστία του διοικητικού συμβουλίου, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των μετόχων στην εταιρεία και συμβάλλοντας έτσι στην απόδοση της αγοράς (Blair & Stout, 2001).

Η αποϊδρυματοποίηση του δικτύου των παλιών αγοριών στα εταιρικά συμβούλια είναι ένα κομβικό ζήτημα. Τα ομόφιλα δίκτυα των διευθυντών θέτουν σε κίνδυνο τη νομιμότητα του διοικητικού συμβουλίου, και συνεπώς την εμπιστοσύνη που έχουν οι μέτοχοι στο διοικητικό συμβούλιο. Ως εκ τούτου, η αυξημένη συμμετοχή των γυναικών στα εταιρικά συμβούλια θα προκύψει από τον ακτιβισμό των μεγαλύτερων ενδιαφερομένων και μπορεί να οδηγήσει στην εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής που βασίζεται σε μεγαλύτερη εστίαση στις πτυχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και στη συμμόρφωση με τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης.

## **2.7 Η διαχείριση της διαφορετικότητας**

Η έννοια της ποικιλομορφίας χρησιμοποιείται γενικά για να αναφέρεται στη συμπερίληψη διαφορετικών δημογραφικών ομάδων στο χώρο εργασίας. Σχετίζεται με την έννοια της υπόθεσης «αξία στη διαφορετικότητα» που έχει τις ρίζες της στην έρευνα διαχείρισης, υποστηρίζοντας ότι τα ετερογενή μέλη της ομάδας δημιουργούν διαφορετικές προοπτικές βελτιώνοντας την απόδοση. Η κατηγορία της διαφορετικότητας χρησιμεύει ως μέτρο ανεξαρτησίας, καθώς τα διοικητικά συμβούλια με μεγαλύτερη ποικιλία είναι καλύτερος έλεγχος των διευθυντικών στελεχών, όπως υποστηρίζεται στη θεωρία αντιπροσώπων (Carter et al., 2007).

Η διαφορετικότητα θεωρείται επίσης ως αναγκαιότητα για δίκαιη και διαφανή λήψη αποφάσεων (Luoma & Goodstein, 1999). Το φύλο είναι το δημογραφικό χαρακτηριστικό που διακρίνεται πιο εύκολα σε σύγκριση με την ηλικία, την εθνικότητα, την εκπαίδευση ή το πολιτιστικό υπόβαθρο, για παράδειγμα. Αν και αρχικά η διαδικασία της διαχείρισης της διαφορετικότητας εστιαζόταν κυρίως στο θέμα της ισότητας στην απασχόληση και της θετικής δράσης, σήμερα κεντρική στις μελέτες των οργανισμών είναι η αντίληψη ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό μιας στρατηγικής προσέγγισης για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων που θα πρέπει να συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και της στρατηγικής.

Σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), έχει δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικότητας, και οι πολιτικές για την προώθηση της ισότητας των φύλων συχνά βασίζονται σε αυτό το κίνητρο. Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, οι Cox and

Blake (1991) πρότειναν έξι βασικά επιχειρηματικά οφέλη ενός διαφορετικού εργατικού δυναμικού:

- επιχείρημα κόστους-το κόστος της κακής δουλειάς στην ενσωμάτωση των εργαζομένων αυξάνεται, έτσι όσοι διαχειρίζονται τη διαφορετικότητα θα αποκτήσουν πλεονέκτημα κόστους,
- επιχείρημα απόκτησης πόρων-η υιοθέτηση μιας προσέγγισης διαχείρισης της διαφορετικότητας θα αναπτύξει ευνοϊκή φήμη για τον οργανισμό και τους υποψήφιους εργοδότες, με αποτέλεσμα αυτοί οι οργανισμοί να προσελκύουν καλύτερο προσωπικό,
- επιχείρημα μάρκετινγκ-οι πολυεθνικές εταιρείες θα πρέπει να αποκτήσουν διορατικότητα και πολιτιστική ευαισθησία από το να έχουν μέλη από άλλες χώρες, και αυτό μπορεί να βελτιώσει το μάρκετινγκ,
- επιχείρημα δημιουργικότητας-η παρουσία διαφορετικών προοπτικών και η λιγότερη έμφαση στη συμμόρφωση με τα προηγούμενα πρότυπα θα βελτιώσει τη δημιουργικότητα,
- επιχείρημα επίλυσης προβλημάτων-η ετερογένεια σε ομάδες παράγει δυναμικά καλύτερες αποφάσεις και συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων μέσα από ένα ευρύτερο φάσμα προοπτικών,
- ευελιξία συστήματος-το σύστημα γίνεται λιγότερο τυποποιημένο και επομένως πιο ρευστό, γεγονός που δημιουργεί μεγαλύτερη ευελιξία για να αντιδρά στις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Τα μέσα ενημέρωσης και οι διαμορφωτές κοινής γνώμης αναφέρουν τακτικά ότι η διαφορετικότητα στο διοικητικό συμβούλιο οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις, το λεγόμενο business case. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία προτείνει διάφορα επιχειρήματα ως προς το γιατί η μεγαλύτερη εκπροσώπηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια οδηγεί σε καλύτερη λήψη αποφάσεων εντός της αίθουσας συνεδριάσεων. Αυτά τα επιχειρήματα περιλαμβάνουν:

- (α) αυξημένη ποικιλομορφία απόψεων στην αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου,

(β) γυναίκες διευθυντές που προσφέρουν στρατηγική συμβολή στο διοικητικό συμβούλιο,

(γ) επιρροή στη λήψη αποφάσεων και στυλ ηγεσίας του οργανισμού,

(δ) παροχή γυναικείων προτύπων και συμβούλων,

(ε) βελτίωση της εικόνας της εταιρείας με ομάδες ενδιαφερομένων,

(στ) δυνατότητες και διαθεσιμότητα των γυναικών για θέσεις διευθυντών και

(ζ) διασφάλιση καλύτερης συμπεριφοράς στην αίθουσα συνεδριάσεων (Burgess & Tharenou, 2002).

Οι γυναίκες διευθυντές θεωρείται επίσης ότι χρησιμεύουν ως πρότυπα-μέντορες για γυναίκες με υψηλές επιδόσεις στον οργανισμό και παρακολουθούν την εφαρμογή των πολιτικών κοινωνικής δικαιοσύνης και ισότητας στις προσλήψεις. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ένα ευρύτερο φάσμα περισσότερων προοπτικών που μπορεί επίσης να είναι πιο χρονοβόρο και να οδηγήσει σε περισσότερες συγκρούσεις και μπορεί να είναι πιο δαπανηρό και δύσκολο να συντονιστεί από τις ομοιογενείς ομάδες. Σε αυτήν την περίπτωση το αυξημένο κόστος από την έλλειψη συντονισμού μπορεί να εξουδετερώσει την αύξηση της οικονομικής απόδοσης.

Αυτό το φάσμα πιθανών επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων για τη διαφορετικότητα έχει υποστηριχθεί από αρκετούς συγγραφείς που προτείνουν ότι η αυξημένη ποικιλομορφία μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση των τοπικών αγορών και πελατών, αυξημένη ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων ανθρώπων, μεγαλύτερη δημιουργικότητα, καλύτερη επίλυση προβλημάτων και μεγαλύτερη ευελιξία για οργανώσεις (Pfeffer & Salancik, 1978). Τα δημογραφικά είναι ένας άλλος παράγοντας.

Ο αυξανόμενος αριθμός καλά μορφωμένων γυναικών σε πολλές χώρες συνδέεται στενά με την προσδοκία της κοινωνίας ότι αυτό θα πρέπει επίσης να αντικατοπτρίζεται σε έναν αυξανόμενο αριθμό γυναικών στη διοίκηση. Ένας άλλος λόγος, και κάτι που οι επιχειρήσεις κατανοούν εκπληκτικά γρήγορα, είναι οι νομικές και οικονομικές κυρώσεις. Η συμμόρφωση με τους νόμους περί ίσων ευκαιριών είναι ένα ισχυρότερο



επιχειρηματικό σκεπτικό για πρωτοβουλίες διαφορετικότητας στη Δυτική Ευρώπη από  
ό,τι αλλού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 3.1 Εταιρική απόδοση

Κατά τη διερεύνηση της επίδρασης της διαφορετικότητας των φύλων του διοικητικού συμβουλίου στην απόδοση της εταιρείας, είναι απαραίτητο να περιγραφεί και να διευκρινιστεί ο όρος απόδοση της εταιρείας. Η απόδοση της εταιρείας θα μπορούσε να περιγραφεί ως ένα υποσύνολο οργανωτικής αποτελεσματικότητας που καλύπτει τα λειτουργικά και οικονομικά αποτελέσματα σύμφωνα με τους Santos και Brito (2012). Έτσι, στην περιγραφή τους οι συγγραφείς, διαχωρίζουν δύο τύπους απόδοσης της εταιρείας, δηλαδή τη λειτουργική και την οικονομική. Οι Santos και Brito (2012) υποστηρίζουν ότι η λειτουργική απόδοση της επιχείρησης μπορεί να υποδειχθεί ως μη χρηματοοικονομική ανταγωνιστική πτυχή, σε αντίθεση με την απόδοση της χρηματοπιστωτικής επιχείρησης που περιλαμβάνει χρηματοοικονομικές ανταγωνιστικές πτυχές.

Παραδείγματα πτυχών της λειτουργικής απόδοσης της εταιρείας είναι η ποιότητα, η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η καινοτομία. Ωστόσο, η προσέγγιση ως ενδιαφερομένου ως προς την απόδοση της επιχείρησης είναι κυρίως το κέρδος, η αγοραία αξία και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης (Santos & Brito, 2012). Οι Cho και Pucik (2005) εξηγούν ότι η κερδοφορία μετρά τις προηγούμενες και τρέχουσες αποδόσεις μιας επιχείρησης. Εν τω μεταξύ, η ανάπτυξη μετρά την αύξηση του μεγέθους μιας επιχείρησης, η οποία αποδίδει μεγαλύτερη κερδοφορία. Επιπλέον, η αγοραία αξία αντιπροσωπεύει τις εξωτερικές εκτιμήσεις και προσδοκίες για τη μελλοντική απόδοση της επιχείρησης.

Το επίκεντρο πολλών μελετών όπως οι Luckerath-rovers (2013) και Marinova et al. (2016) είναι η επιρροή των γυναικών διευθυντών στην οικονομική απόδοση της εταιρείας. Επιπλέον, οι Combs et al. (2005) διερεύνησαν ποιες μετρήσεις απόδοσης χρησιμοποιήθηκαν σε αρκετές εμπειρικές μελέτες μεταξύ 1980 και 2004. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι η απόδοση της χρηματοοικονομικής εταιρείας έχει μετρηθεί συχνότερα (82%), σε αντίθεση με τη λειτουργική επιχειρησιακή απόδοση (18%). Έτσι, η οικονομική απόδοση της εταιρείας χρησιμοποιείται συχνότερα και χρησιμοποιείται επίσης από συγκρίσιμες μελέτες.

### **3.2 Η επίδραση της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου στην αποτελεσματικότητά του**

Η Έκθεση Cadbury (1992) όρισε τον όρο εταιρική διακυβέρνηση ως το σύστημα μέσω του οποίου οι εταιρείες διευθύνονται και ελέγχονται. Ενώ οι μέτοχοι μπορεί να κατέχουν εταιρείες, δεν τις διαχειρίζονται. Αντίθετα, εκλέγουν ένα διοικητικό συμβούλιο το οποίο είναι επιφορτισμένο με την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων της εταιρείας και τον διορισμό διευθυντών για τη λειτουργία της επιχείρησης προς το συμφέρον των μετόχων. Οι Demb και Neubauer (1992) δήλωσαν ότι όλα τα διοικητικά συμβούλια διαφέρουν και κάθε διοικητικό συμβούλιο πρέπει να αντικατοπτρίζει τις ατομικές συνθήκες της εταιρείας τους καθώς και το εθνικό περιβάλλον. Η εργασία του διοικητικού συμβουλίου έχει μεγάλη επίδραση στην απόδοση της εταιρείας, καθώς το διοικητικό συμβούλιο έχει άμεση επίδραση στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας και στην παραγωγή της (Demb & Neubauer, 1992).

Αρκετοί ερευνητές έχουν μελετήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου και έχουν επισημάνει δύο ξεχωριστές απόψεις σχετικά με τους σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου. Ένα ρεύμα υποστήριξε ότι τα δομικά στοιχεία της σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου επηρεάζουν το πόσο αποτελεσματικά ένα διοικητικό συμβούλιο κυβερνά την εταιρεία. Η άλλη άποψη τόνισε ότι η δυναμική του διοικητικού συμβουλίου, ο τρόπος με τον οποίο το διοικητικό συμβούλιο αλληλεπιδρά μεταξύ τους ήταν πιο σημαντική από τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου (Petrovic, 2008).

Το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει την απόδοσή του. Ένα πιθανό πρόβλημα με τα μεγαλύτερα διοικητικά συμβούλια μπορεί να είναι η αύξηση του υψηλότερου κόστους συναλλαγών λόγω προβλημάτων επικοινωνίας. Όταν ο αριθμός των μελών του διοικητικού συμβουλίου αυξάνεται, πρέπει να πραγματοποιηθεί περισσότερη επικοινωνία και η διαδικασία γίνεται πιο περίπλοκη (Douma & Schreuder, 2008). Ο Hilb (2005) πρότεινε ότι τα οκτώ μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι το όριο για την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συμβουλίου. Εάν το διοικητικό συμβούλιο είναι μεγαλύτερο, ο κίνδυνος προβλημάτων επικοινωνίας θα αυξηθεί (Hilb, 2005).

Ωστόσο, οι Conyon και Mallin (1997) ισχυρίστηκαν ότι το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου θα μπορούσε να είναι ένας ουσιαστικός παράγοντας κατά τον προσδιορισμό του επιπέδου ομοιογένειας/ετερογένειας. Ένα μεγαλύτερο διοικητικό συμβούλιο θα ήταν πιο πιθανό να είναι πιο διαφοροποιημένο. Επιπλέον, ένας παράγοντας που θα μπορούσε να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου ήταν η διαφορετικότητα μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου (Conyon & Mallin, 1997). Πολλά επιχειρήματα έχουν παρουσιαστεί ως μια προσπάθεια να εξηγηθεί γιατί η μεγαλύτερη ποικιλομορφία μπορεί να επηρεάσει θετικά την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Για παράδειγμα, έχει προταθεί ότι η διαφορετικότητα προάγει την καλύτερη κατανόηση της αγοράς.

Η κατανόηση της αγοράς θα μπορούσε να δημιουργήσει αξία για την εταιρεία, καθώς το διοικητικό συμβούλιο θα μπορούσε να κατανοήσει καλύτερα τους διαφορετικούς ενδιαφερόμενους (Gordini & Rancati, 2017). Σύμφωνα με τη θεωρία των ενδιαφερομένων, οι εταιρείες έχουν συμβάσεις με τους μετόχους και η αξία της εταιρείας εξαρτάται από την ικανότητα της εταιρείας να εκπληρώσει αυτές τις συμβάσεις (Cornell & Shapiro, 1987). Τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν περιλαμβάνουν αποκλειστικά τους μετόχους, αλλά περιλαμβάνουν πιστωτές, εργαζόμενους, πελάτες και κοινότητες (Harjoto et al., 2015). Η αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερομένων είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία της εταιρείας. Η εταιρεία πρέπει να δώσει προσοχή στα ενδιαφερόμενα μέρη για να αυξήσει τον πλούτο των μετόχων (Parmar et al., 2010).

Εάν η εταιρεία αποτύχει να ευθυγραμμίσει τα συμφέροντα των διαφόρων μετόχων της, η εταιρεία θα μπορούσε να υποστεί ζημίες τόσο οικονομικά όσο και σε φήμη (Harjoto et al., 2015). Οργανισμοί όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) έχουν δώσει συστάσεις που ενθαρρύνουν τις εταιρείες να αυξήσουν τον βαθμό προσανατολισμού των ενδιαφερομένων (Rose, 2008). Μέσω ενός διαφορετικού συμβουλίου, η εταιρεία θα αύξανε την ικανότητά της να εντοπίζει τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα διαφορετικών ενδιαφερομένων (Harjoto et al., 2015). Όταν η αγορά γίνεται ολοένα και πιο ποικιλόμορφη και παγκοσμιοποιημένη, θα ήταν ωφέλιμο η εταιρεία να συνδυάσει την αγορά και τους εξωτερικούς μετόχους με παρόμοιες διαφορετικές προσφορές.

Δεύτερον, η ποικιλομορφία των φύλων θα μπορούσε να ενισχύσει τις πιο αποτελεσματικές ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, καθώς οι διαφορετικές προοπτικές που αναδύονται οδηγούν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αξιολογούν πιο προσεκτικά και να αποφασίζουν μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων (Campbell & Minquez Vera, 2008). Οι Robinson και Dechant (1997) πρότειναν ότι οι ετερογενείς ομάδες παράγαν αποφάσεις υψηλότερης ποιότητας σε σύγκριση με λιγότερο ετερογενείς ομάδες. Επίσης, η γυναικεία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μπορεί επίσης να οδηγήσει σε πιο δημιουργικά και καινοτόμα αποτελέσματα (Lazzaretti et al., 2013). Οι Torchia et al. (2015) πρότειναν παρόμοια οφέλη από τη διαφορετικότητα.

Το διοικητικό συμβούλιο θα μπορούσε να επωφεληθεί από υψηλότερη ποιότητα επίλυσης προβλημάτων, μεγαλύτερη παραγωγικότητα, καλύτερη επίτευξη στόχων και υψηλότερη ικανοποίηση μεταξύ των μελών της ομάδας. Η μεγαλύτερη ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου όχι μόνο αυξάνει την οικονομική απόδοση μέσω πιο αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων και ενισχύει την απόδοση του διοικητικού συμβουλίου, αλλά επίσης συμβάλλει στην απόκτηση νομιμότητας στα μάτια των επενδυτών (Post & Byron, 2015). Ένα άλλο επιχείρημα που προβλήθηκε ήταν ότι μια ευρύτερη προοπτική εντός του συμβουλίου είναι θετική, καθώς συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του περίπλοκου περιβάλλοντος (Robinson & Dechant, 1997). Αντίθετα, οι ερευνητές με τα αντίθετα ευρήματα έδειξαν ότι αυτή η αυξημένη ποικιλομορφία των φύλων θα μπορούσε να σχετίζεται με μειονεκτήματα.

Παρόλο που οι Torchia et al. (2015) δήλωσαν πιθανά πλεονεκτήματα που συνδέονται με την ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο, οι ερευνητές περιέγραψαν επίσης πώς προκύπτουν ζητήματα όπως οι δυσκολίες συντονισμού κατά την επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Οι Westphal και Bednar (2005) βρήκαν στοιχεία ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου με παρόμοιο δημογραφικό υπόβαθρο είχαν μια πιο ανοιχτή και αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μέσα στο διοικητικό συμβούλιο και είχαν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και ανέπτυξαν μία στρατηγική πιο αποτελεσματικά.

Αυτά τα ευρήματα ήταν σύμφωνα με αυτά των Early και Mosakowski (2000), οι οποίοι μελέτησαν τη λειτουργία της ομάδας και τα αποτελέσματα των ετερογενών ομάδων. Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι τα μέλη ομοιογενών ομάδων έτειναν να επικοινωνούν πιο συχνά, καθώς ήταν πιο πιθανό να έχουν ανάλογες απόψεις (Earley & Mosakowski, 2000). Ομοίως, οι Williams και O'Reilly (1998) κατέληξαν στο

συμπέρασμα ότι οι ομάδες που χαρακτηρίζονταν από υψηλή ομοιογένεια είχαν μεγαλύτερη τάση να συνεργάζονται μεταξύ τους και είχαν λιγότερες συναισθηματικές συγκρούσεις εσωτερικά. Σε ένα συμβούλιο που αποτελείται αποκλειστικά από άνδρες, θα μπορούσε η παρουσία μιας γυναίκας να είναι αρκετή για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου και τα σταθερά αποτελέσματα.

### **3.3 Η επίδραση της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου στην απόδοση της εταιρείας**

Οι Ahren και Dittmar (2012) βρήκαν αρνητικό αντίκτυπο στην αξία των εταιρειών με διοικητικά συμβούλια που αποτελούνταν μόνο από άνδρες, ενώ η αγορά αντέδρασε θετικά σε συμβούλια με τουλάχιστον μία γυναίκα διευθυντή. Αντίθετα, οι Campbell και Mínguez-Vera (2008) δεν βρήκαν ουσιαστικό αντίκτυπο στη χρηματοοικονομική απόδοση που μετρήθηκε από τον δείκτη Tobin's Q όταν το διοικητικό συμβούλιο αποτελούνταν από τουλάχιστον μία γυναίκα. Το Tobin's Q είναι μια αναλογία βασισμένη στην αγορά που μετρά την αγοραία αξία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας προς την αξία αντικατάστασης των περιουσιακών στοιχείων. Ομοίως, οι Adams και Ferreira (2009) πρότειναν ότι η ποικιλομορφία των φύλων δεν προσθέτει αξία κατά μέσο όρο και ότι η αυξανόμενη γυναικεία παρουσία δεν βελτιώνει την απόδοση, αυτή καθαυτή.

Ομοίως, οι Gordini και Rancati (2017) δεν βρήκαν σημαντική επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα στην Ιταλία όταν προστέθηκε μία γυναίκα στο διοικητικό συμβούλιο. Οι Gordini και Rancati (2017) παρουσίασαν δύο λόγους για τους οποίους η παρουσία μιας γυναίκας δεν επηρέασε την απόδοση της εταιρείας. Πρώτον, η Ιταλία ψήφισε νόμο για την αύξηση της γυναικείας εκπροσώπησης, επομένως μια εταιρεία μπορεί να διορίσει μια γυναίκα για να συμμορφωθεί με τη νομοθεσία, αλλά όχι απαραίτητα για λόγους αξίας ή ικανοτήτων. Ως εκ τούτου, οι γυναίκες διευθυντές θα μπορούσαν να υποβιβαστούν σε δευτερεύοντα ρόλο χωρίς επιρροή. Ένας δεύτερος πιθανός λόγος που παρουσίασαν οι Gordini και Rancati (2017) ήταν ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που δεν προέρχονταν από τη συμβατική λέσχη είχαν υιοθετήσει την εσωτερική τους παραδοσιακών κύκλων και απέκλεισαν κάθε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που προερχόταν από αυτό το αντισυμβατικό υπόβαθρο των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Οι Bear et al. (2010) παρουσίασαν μια πρόσθετη εξήγηση η οποία ήταν ότι μια γυναίκα μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες στο να ακουστούν οι απόψεις της. Οι Torchia et al. (2011) ερεύνησαν το ζήτημα του πόσες γυναίκες σκηνοθέτες απαιτούνται στο διοικητικό συμβούλιο για να θεωρούνται κρίσιμη μάζα. Στόχευσαν να εξηγήσουν πώς οι γυναίκες περνούν από τον λογισμό στην κρίσιμη μάζα και να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι η κρίσιμη μάζα επιτυγχάνεται όταν το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από τουλάχιστον τρεις γυναίκες. Όταν οι γυναίκες διευθυντές έφτασαν σε κρίσιμη μάζα, μπόρεσαν να συνεισφέρουν σωστά σε στρατηγικές αποφάσεις και σε επιδόσεις (Torchia et al., 2011).

Οι Joecks et al. (2013) πρότειναν ότι η ποικιλομορφία των φύλων στην αρχή θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την εταιρεία, και έως ότου το διοικητικό συμβούλιο αποτελούνταν από περίπου 30% γυναίκες, το αποτέλεσμα θα ήταν αντίστροφο και θα συνδεόταν με καλύτερες οικονομικές επιδόσεις σε σύγκριση με διοικητικά συμβούλια που αποτελούνταν μόνο από άνδρες. Το συμπέρασμα των ευρημάτων από τους Joecks et al. (2013) ήταν ότι η υψηλότερη ποικιλομορφία φύλου στο διοικητικό συμβούλιο οδήγησε σε πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του διοικητικού συμβουλίου, αλλά η απλή παρουσία μιας γυναίκας στο διοικητικό συμβούλιο δεν ήταν αρκετά διαφορετική ώστε να επηρεάσει την οικονομική απόδοση.

Ορισμένοι ερευνητές υποστήριζαν ότι οι εταιρείες θα έπρεπε να αυξήσουν τη γυναικεία παρουσία στα διοικητικά συμβούλια τους, καθώς αυτό είχε θετική επίδραση στην επιχειρηματική απόδοση (Reguera-Alvarado et al., 2017). Η καλύτερη οικονομική απόδοση θα ήταν το αποτέλεσμα νέων ιδεών, δεξιοτήτων και διαφορετικών απόψεων που πηγάζουν από τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου (Reguera-Alvarado et al., 2017). Ομοίως, τα συμβούλια με χαμηλό επίπεδο ποικιλομορφίας ενδέχεται να μην είναι σε θέση να επωφεληθούν από τη διαφορετική γνώση και εμπειρία όταν ορισμένα άτομα αποκλείονται από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Westphal & Milton, 2008).

Τόσο οι Gordini και Rancati (2017) όσο και οι Campbell και Mínguez-Vera (2008) διαπίστωσαν ότι η ποικιλομορφία των φύλων στα διοικητικά συμβούλια είχε θετική και σημαντική επίδραση στην οικονομική απόδοση της εταιρείας. Οι Post και Byron (2015) ανέλυσαν τόσο την επίδραση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια

εταιρειών όσο και ποιες συνθήκες άλλαξαν τη σχέση της εκπροσώπησης των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο και της οικονομικής απόδοσης. Από τη μελέτη 144 εταιρειών με μεγαλύτερο αριθμό γυναικών μελών στο διοικητικό συμβούλιο από άντρες, διαπίστωσαν ότι αυτές οι εταιρείες έτειναν να έχουν υψηλότερες λογιστικές αποδόσεις, αλλά όχι απαραίτητα καλύτερες επιδόσεις στην αγορά. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι οι χώρες με ισχυρότερη προστασία των ενδιαφερομένων και μεγαλύτερη ισότητα των φύλων είχαν θετική επίδραση στις σχέσεις μεταξύ της γυναικείας παρουσίας στα διοικητικά συμβούλια και της απόδοσης στην αγορά, σε σύγκριση με χώρες με χαμηλότερη προστασία των ενδιαφερομένων (Post & Byron, 2015).

Ορισμένοι ερευνητές υποστήριξαν ότι η υψηλότερη γυναικεία παρουσία στα διοικητικά συμβούλια είναι ευνοϊκή. Για παράδειγμα, οι Jianakorpos και Bernasek (1998) διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες ήταν σημαντικά πιο απρόθυμες για τον κίνδυνο όταν έπαιρναν οικονομικές αποφάσεις, κάτι που ισχυρίστηκαν ότι είχε θετική επίδραση στην οικονομική απόδοση. Οι Nielsen και Huse (2010) βρήκαν ότι οι γυναίκες διευθυντές ήταν πιθανό να ενεργούν σύμφωνα με τις διαφορετικές αξίες τους όταν εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο διοικητικό συμβούλιο, και δήλωσαν ότι τέτοιες ενέργειες είχαν θετική επίδραση στη στρατηγική συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου. Προτάθηκε από τους Jurkus et al. (2009) ότι η ποικιλομορφία των φύλων θα μπορούσε να μειώσει το κόστος της εταιρείας.

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης είναι μια από τις κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις που διέπουν την ιδέα ότι η αυξημένη ποικιλομορφία μπορεί να αυξήσει την απόδοση (Reguera-Alvarado et al., 2017). Η θεωρία της αντιπροσώπευσης περιγράφει τη σχέση εντολέα-πράκτορα, η οποία πηγάζει από το πότε ο εντολέας (ιδιοκτήτης) απασχολεί έναν πράκτορα (διαχειριστή) για να δημιουργήσει αξία. Ένα πιθανό πρόβλημα προκύπτει όταν ο πράκτορας συμπεριφέρεται ευκαιριακά σε βάρος του εντολέα και όταν υπάρχει ζήτημα ασύμμετρης και ελλιπούς πληροφόρησης μεταξύ των δύο μερών (Jensen & Meckling, 1976). Επίσης, το κόστος αντιπροσώπευσης αυξάνεται όταν οι μέτοχοι προσπαθούν να μετριάσουν τα ζητήματα (Jurkus et al., 2009). Για την επίλυση του προβλήματος της αντιπροσώπευσης και για τον επιτυχή διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και του ελέγχου, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα πρέπει να διαθέτουν διαφορετικές, συμπληρωματικές γνώσεις, μειώνοντας έτσι το κόστος της αντιπροσώπευσης (Fama & Jensen, 1983).



Το υψηλότερο κόστος αντιπροσώπευσης υποστηρίχθηκε ότι επηρεάζει αρνητικά την οικονομική απόδοση της εταιρείας. Επιπλέον, ένα εξαιρετικά ετερογενές διοικητικό συμβούλιο θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μηχανισμός ελέγχου, λόγω του ότι ένα ευρύτερο φάσμα απόψεων θα μπορούσε να αυξήσει την ανεξαρτησία του (Reguera-Alvarado et al., 2017). Για παράδειγμα, οι Adams και Ferreira (2009) πρότειναν ότι οι γυναίκες διευθυντές θα μπορούσαν να αντιστοιχούν περισσότερο στην έννοια του ανεξάρτητου διευθυντή που τονίζεται στη θεωρία. Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι γυναίκες διευθυντές καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια στους ρόλους διακυβέρνησής τους. Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες ήταν πιο πιθανό να παρακολουθήσουν συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου σε σύγκριση με τους άνδρες διευθυντές (Thiruvadi, 2012).

Δεδομένων αυτών των επιχειρημάτων, η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο θα μπορούσε να είναι μια δύναμη που θα μείωνε το κόστος αντιπροσώπευσης και το αποτέλεσμα θα ήταν να αυξηθεί η αξία της εταιρείας (Hillman & Dalziel, 2003). Οι Carter et al. (2003) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου και της αξίας της εταιρείας για 1000 εταιρείες. Διαπίστωσαν ότι η αξία της εταιρείας ενισχύθηκε όταν αυξήθηκε το ποσοστό των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο. Οι Bear et al. (2010) υποστήριξαν τον ισχυρισμό ύπαρξης θετικού δεσμού και πρότειναν ότι με υψηλότερη γυναικεία παρουσία στα διοικητικά συμβούλια, τα εμπόδια επικοινωνίας καταργήθηκαν.

Σε αντίθεση με τις μελέτες που έδειξαν ότι οι γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια είχαν θετική επίδραση, υπήρχαν μελέτες που έδειξαν ότι η παρουσία γυναικών δεν είχε καμία επίδραση. Ο Rose (2007) απέτυχε να βρει σημαντική σχέση μεταξύ της γυναικείας εκπροσώπησης και της απόδοσης της εταιρείας που μετρήθηκε με τον δείκτη Q Tobin σε εισηγμένες δανικές εταιρείες. Μία από τις εξηγήσεις που έδωσε ο Rose ήταν ότι μέλη του διοικητικού συμβουλίου που δεν προέρχονται από το παραδοσιακό υπόβαθρο θα μπορούσαν να έχουν αφομοιωθεί με τα παραδοσιακά μέλη του διοικητικού συμβουλίου, και ως αποτέλεσμα έχουν υιοθετήσει τη συμπεριφορά από τα συμβατικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

Αυτό το φαινόμενο περιγράφηκε επίσης από τους Gordini και Rancati (2017) και μπορεί να αναφερθεί ως σιωπηλή μάθηση. Κατά συνέπεια, τα οφέλη από την ύπαρξη γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο δεν πραγματοποιούνται. Οι Gallego et al. (2010)

δεν βρήκαν σημαντική σχέση μεταξύ της ποικιλομορφίας των φύλων του διοικητικού συμβουλίου και της οικονομικής απόδοσης που μετρώνται τόσο με μέτρα αγοράς όσο και με λογιστικά μέτρα. Ομοίως, οι Carter et al. (2010) απέτυχαν επίσης να βρουν κάποια σημαντική σχέση μεταξύ του Tobin's Q και της ποικιλομορφίας των φύλων στις εταιρείες του δείκτη S&P 500. Ομοίως, οι Isidro και Sobral (2015) δεν βρήκαν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι η υψηλότερη γυναικεία εκπροσώπηση στο διοικητικό συμβούλιο επηρεάζει την εταιρική αξία στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

Οι Haslam et al. (2010) μέτρησαν τη χρηματοοικονομική απόδοση τόσο με τον δείκτη Tobin's Q όσο και με λογιστικά μέτρα για τις εταιρείες FTSE 100. Όταν χρησιμοποιήθηκαν λογιστικά μέτρα, δεν υπήρχε σχέση μεταξύ της ποικιλομορφίας των φύλων του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης. Ωστόσο, όταν χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Tobin's Q, διαπιστώθηκε ότι τα διοικητικά συμβούλια με μεγαλύτερη ποικιλομορφία φύλου είχαν καλύτερη απόδοση από τα διοικητικά συμβούλια που αποτελούνταν μόνο από άνδρες. Οι Ahren και Dittmar (2012) ερεύνησαν την απόδοση των νορβηγικών εταιρειών αφού η Νορβηγία εφάρμοσε νομοθεσία περί ποσοτώσεων φύλου το 2003 και διαπίστωσαν ότι η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου άλλαξε ως αποτέλεσμα της νομοθεσίας για τις ποσοτώσεις φύλου. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που εκλέχθηκαν έγιναν λιγότερο έμπειρα και νεότερα (Ahren & Dittmar, 2012).

Επιπλέον, οι εταιρείες αναπτύχθηκαν από εξαγορές που χρηματοδοτήθηκαν από χρέος που οδήγησαν σε αύξηση του δείκτη χρέους. Ομοίως, τα ευρήματα από τους Bøhren και Strøms (2010) πρότειναν ότι η εταιρεία δημιούργησε περισσότερη αξία για τον ιδιοκτήτη της όταν η ποικιλομορφία των φύλων ήταν χαμηλή. Οι Mínguez-Vera και Campbell (2010) βρήκαν μια αρνητική σχέση μεταξύ της απόδοσης της εταιρείας και της διαφορετικότητας των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο. Πρότειναν ότι το αποτέλεσμα μπορεί να οφείλεται στο ότι οι γυναίκες απέφευγαν περισσότερο τον κίνδυνο και εφάρμοζαν λιγότερο επικίνδυνες στρατηγικές. Οι Adams και Ferreira (2009) πρότειναν ότι οι εταιρείες με ισχυρή διακυβέρνηση επηρεάστηκαν αρνητικά από τη διαφορετικότητα και ότι οι εταιρείες με αδύναμη διακυβέρνηση επηρεάστηκαν θετικά από τη διαφορετικότητα. Τα αποτελέσματα οφείλονταν στο ότι ένα διοικητικό συμβούλιο με μεγαλύτερη ποικιλία φύλων παρείχε ισχυρότερη διακυβέρνηση. Εάν η εταιρεία είχε ήδη ισχυρή διακυβέρνηση και εφάρμοζε ένα ισχυρότερο διοικητικό συμβούλιο, αυτό θα

μπορούσε να οδηγήσει σε υπερβολική παρακολούθηση. Αντίθετα, εάν η εταιρεία είχε αδύναμη διακυβέρνηση, ένα ισχυρότερο διοικητικό συμβούλιο θα μπορούσε να είναι επωφελές (Adams & Ferreira, 2009).

Οι Erpps και Ismail (2009) ανέφεραν ότι οι εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες με ετησίως εκλεγμένα συμβούλια, μικρού μεγέθους, 100 τοις εκατό ανεξάρτητες επιτροπές υποψηφιοτήτων και 100 τοις εκατό ανεξάρτητες επιτροπές αποζημίωσης έχουν περισσότερα αρνητικά δεδουλευμένα. Παρόμοια με τους Cybinski και Windsor (2013), η έρευνα έδειξε ότι οι ανεξάρτητοι διευθυντές είχαν μια κρίσιμη λειτουργία της διαδικασίας παρακολούθησης των αμοιβών των CEO και των εκτελεστικών διευθυντών για μεγαλύτερες δημόσιες εταιρείες. Αυτό είναι παρόμοιο με τα αποτελέσματα που βρέθηκαν σχετικά με τη συσχέτιση της ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου και της διαχείρισης κερδών. Οι Abdul Rahman και Mohamed Ali (2006) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες της Μαλαισίας είχαν ασήμαντη σχέση μεταξύ άλλων μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης, όπως η ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου και η επιτροπή ελέγχου με τη διαχείριση κερδών.

Σχετίζεται με την αναποτελεσματικότητα των διευθυντών του διοικητικού συμβουλίου στους ρόλους παρακολούθησης λόγω του κυρίαρχου ρόλου του διευθυντή και των εκτελεστικών διευθυντών σε θέματα του διοικητικού συμβουλίου. Στις εταιρείες του Χονγκ Κονγκ, η μελέτη σχετικά με την ανεξαρτησία της επιτροπής του διοικητικού συμβουλίου και την απόδοση της επιχείρησης δεν έδειξε συσχέτιση. Ωστόσο, υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης της εταιρείας σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Leung et al., 2013). Αυτό οφείλεται στη μειοψηφία των ανεξάρτητων διευθυντών σε οικογενειακές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Η σύσταση των ρυθμιστικών αρχών σχετικά με τη σύνθεση ανεξάρτητων διευθυντών στο διοικητικό συμβούλιο είναι εθελοντική.

Εάν η εταιρεία δεν μπορούσε να συμμορφωθεί, μπορεί να εξηγήσει για τη μη συμμόρφωση. Από τα αποτελέσματα, οι απόψεις των ανεξάρτητων διευθυντών θα βοηθούσαν τις εταιρείες να βελτιώσουν την εταιρική τους απόδοση. Αντίθετα, μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Abdullah (2004) το έτος 1996, μέτρησε τη σχέση μεταξύ των ποσοστών των ανεξάρτητων διευθυντών σε 412 εταιρείες με την απόδοση της εταιρείας. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετική και σημαντική συσχέτιση με τις αποδόσεις

των περιουσιακών στοιχείων, το περιθώριο κέρδους και τα κέρδη ανά μετοχή. Από αυτό το εύρημα, προέκυψε ότι η ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική απόδοση μιας επιχείρησης.

### **3.4 Ποσοτώσεις για την παρουσία των γυναικών**

Ένας ήδη αναφερόμενος λόγος για τη διαφοροποίηση του φύλου στο διοικητικό συμβούλιο είναι οι υποχρεωτικές ποσοτώσεις, οι οποίες εισάγονται από διάφορες χώρες στον κόσμο. Αρκετές ευρωπαϊκές κυβερνήσεις κατέστησαν σημαντικό θέμα στην ημερήσια διάταξη τον στόχο να αυξηθεί η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο. Το ποσοστό των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2010 ήταν μόλις 11,4% σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Ωστόσο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαπίστωσε ότι το 2016 κατά μέσο όρο το 23,3 % των μελών των διοικητικών συμβουλίων των μεγαλύτερων εισηγμένων εταιρειών στην Ευρωπαϊκή Ένωση ήταν γυναίκες. Το ποσοστό των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών αυξήθηκε τα τελευταία χρόνια, ωστόσο εξακολουθεί να είναι χαμηλότερο από το ποσοστό των ανδρών διευθυντών (Deloitte, 2017),

Οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο βρίσκονται υπό πίεση να αυξήσουν την εκπροσώπηση των γυναικών στις αίθουσες συσκέψεών τους. Δεδομένων των αριθμών για τη γυναικεία εκπροσώπηση στα διοικητικά συμβούλια, που ήταν κατά μέσο όρο 23% το 2017 στην Ευρώπη (Deloitte, 2017), οι προσπάθειες για τη δημιουργία συμβούλων που αντικατοπτρίζουν πραγματικά την κοινωνία μας, δεν πρέπει να αποτελούν έκπληξη. Οι χώρες έχουν εφαρμόσει διάφορες μορφές νομικών μέσων για να αυξήσουν τον αριθμό των γυναικών διευθυντών στα εταιρικά συμβούλια. Αυτά τα νομικά μέσα ποικίλλουν από συστάσεις και εθελοντικά μέτρα έως τροποποιήσεις της πράξης μιας εταιρείας με πιθανές κυρώσεις σε περίπτωση μη συμμόρφωσης.

Οι συστάσεις από υπερεθνικά ιδρύματα όπως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο πιέζουν περαιτέρω τις μεγάλες εισηγμένες εταιρείες να περιορίσουν το χάσμα μεταξύ των φύλων και να αυξήσουν τον αριθμό των γυναικών διευθυντών. Οι υποστηρικτές των υποχρεωτικών ποσοτώσεων φύλου στα διοικητικά συμβούλια δηλώνουν ότι τα συμβούλια πρέπει να αντικατοπτρίζουν την κοινωνία και επομένως να εξισορροπούν και τα δύο φύλα με ίσο τρόπο. Το φαινόμενο της μεγάλης υποεκπροσώπησης των γυναικών σε υψηλότερες θέσεις αναφέρεται συχνά ως «γυάλινη

οροφή» (Arfken et al., 2004). Ως εκ τούτου, πολλοί υποστηρικτές των ποσοτώσεων βλέπουν ότι ο μόνος τρόπος για να καταρριφθεί τελικά αυτό το ανώτατο όριο, είναι να υποχρεωθούν οι εταιρείες να τοποθετούν γυναίκες σε υψηλότερες θέσεις.

Παρόλο που η ποικιλομορφία των συμβουλίων έχει, τα τελευταία χρόνια, κερδίσει το ενδιαφέρον από τα μέσα ενημέρωσης και τον ακαδημαϊκό κόσμο, οι οικονομικές συνέπειες της αυξημένης εκπροσώπησης των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια δεν είναι ακόμη καλά κατανοητές (Sila et al., 2016). Αυτό που έχει αναφερθεί από μελετητές στον τομέα είναι, για παράδειγμα, ότι το διοικητικό συμβούλιο με μεγαλύτερη ποικιλία φύλων μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της εταιρείας, κάτι που σε αντάλλαγμα έχει θετική επίδραση στην αξία των μετόχων. Οι ποσοτώσεις μπορούν επιπλέον να βελτιώσουν την απόδοση της εταιρείας, καθώς οι εταιρείες λαμβάνουν μια ευρύτερη δεξαμενή ταλέντων και άτομα με πιο διαφορετικά προσόντα από τα οποία μπορούν να καλυφθούν οι θέσεις του διοικητικού συμβουλίου (Smith et al., 2006).

Σύμφωνα με τον Ferreira (2015) υποστηρίζεται η άποψη ότι θα μπορούσε να είναι πιο ισορροπημένα τα συμβούλια μεταξύ των φύλων σε υψηλότερα επίπεδα διοίκησης/διευθυντών και θα μπορούσαν να παρακινούν τις νεότερες γυναίκες να αποκτήσουν πτυχία σε τομείς που κυριαρχούν σήμερα οι άνδρες, όπως τα οικονομικά. Ωστόσο, πρέπει να αναφέρουμε ότι οι εταιρείες επλέγουν το διοικητικό συμβούλιο τους για να μεγιστοποιήσουν την αξία της εταιρείας. Επομένως, η επιβολή νομικά δεσμευτικών περιορισμών στις αποφάσεις επιλογής του διοικητικού συμβουλίου θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση της αξίας. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται περαιτέρω από την έρευνα των Ahern και Dittmar (2012). Οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν την ποσόστωση ως εξωγενή αλλαγή για να ανακαλύψουν τη σχέση μεταξύ της ποικιλομορφίας του διοικητικού συμβουλίου και της απόδοσης της εταιρείας και διαπίστωσαν ότι η ανακοίνωση των ποσοτώσεων φύλου του διοικητικού συμβουλίου οδηγεί σε μεγάλη μείωση της αξίας της εταιρείας, ακόμη και στα επόμενα χρόνια.

Ο Ferreira (2015) υποστηρίζει ότι οι κανονισμοί αναγκάζουν τις εταιρείες να κάνουν κάτι που δεν κάνουν επί του παρόντος και ότι η επιβολή έχει πάντα κόστος. Επίσης, η έρευνα των Ahern και Dittmar (2012) υποδηλώνει ακόμη ότι το κόστος συμμόρφωσης είναι αρκετά μεγάλο ώστε οι εταιρείες που επηρεάζονται περισσότερο να παρακάμψουν το ποσό αλλάζοντας το καθεστώς ίδρυσής τους. Οι μηχανισμοί επιβολής διαφέρουν μεταξύ των χωρών. Γενικά, οι ποσοτώσεις φύλου στα διοικητικά συμβούλια

μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες, νομοθετικά μέτρα συμπεριλαμβανομένων κυρώσεων σε περίπτωση μη συμμόρφωσης και εθελοντικές πρωτοβουλίες όπως η προσέγγιση συμμόρφωσης ή εξήγησης.

### **3.5 Ποικιλομορφία των φύλων και εποπτεία**

Ο κύριος στόχος της λειτουργίας παρακολούθησης και εποπτείας είναι να ελέγχει τις ενέργειες και τις αποφάσεις που προτείνει ο διευθυντής, να διασφαλίζει ότι η διοίκηση τις εκτελεί, διασφαλίζοντας έτσι τα συμφέροντα των μετόχων (Kosnik, 1990) καθώς και να μειώνει τις συγκρούσεις συμφερόντων και των προβλημάτων αντιπροσώπων. Ο λειτουργικός έλεγχος αναφέρεται στην ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου να παρακολουθεί τις αποφάσεις της διοίκησης που αφορούν μεταξύ άλλων επενδύσεις, ταμειακές ροές, μερίσματα και οικονομικές καταστάσεις. Ο στρατηγικός έλεγχος αναφέρεται στην εποπτεία των διοικητικών αποφάσεων που αφορούν τη στρατηγική της εταιρείας, καθώς και τις πρακτικές και τις οργανωτικές πολιτικές για την ασφάλεια, την υγεία και το περιβάλλον.

Το θεωρητικό πλαίσιο της θεωρίας της αντιπροσώπευσης (Fama και Jensen, 1983) δηλώνει ότι αυτές οι λειτουργίες εκτελούνται καλύτερα εάν το διοικητικό συμβούλιο είναι ανεξάρτητο, το οποίο, με τη σειρά του, συνδέεται με αυξημένη ποικιλομορφία (Francoeur et al., 2008). Έτσι, η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να σημαίνει ότι το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να εκτελεί τις λειτουργίες ελέγχου του πιο αποτελεσματικά, οδηγώντας σε μειωμένο κόστος αντιπροσώπευσης που σχετίζεται με συγκρούσεις μεταξύ ιδιοκτητών και διοίκησης, με συνακόλουθη αύξηση της επιχειρηματικής απόδοσης (Carter et al., 2003).

Στην πραγματικότητα, τα συμβούλια με περισσότερες γυναίκες μπορεί να έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στην απόδοση της εταιρείας και ο μόνος ρόλος των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια αντικατοπτρίζεται συχνά στο δημοκρατικό και συμμετοχικό στυλ ηγεσίας τους (Eagly & Johnson, 1990) και στη μεγαλύτερη ευαισθησία τους (Bradshaw & Wicks, 2000). Αυτή η ικανότητα, σε συνδυασμό με τη φροντίδα που λαμβάνουν οι γυναίκες και το ενδιαφέρον τους για τις ανάγκες των άλλων, μπορεί να οδηγήσει στην ενεργό συμμετοχή των γυναικών σε στρατηγικά ζητήματα που επηρεάζουν την εταιρεία και τους μετόχους της.

Ως εκ τούτου, οι γυναίκες μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην ελεγκτική λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου σε στρατηγικά ζητήματα. Οι Lucas-Pérez et al. (2015) διαπιστώνουν ότι η παρουσία γυναικών διευθυντών επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα ενός διοικητικού συμβουλίου όσον αφορά τη λειτουργία. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι οι γυναίκες μπορεί να προσφέρουν ουσιαστική ετερογένεια, καθώς διαφέρουν από τους άνδρες. Επιπλέον, οι Nielsen και Huse (2010) δείχνουν ότι τα συμβούλια με υψηλότερο ποσοστό γυναικών μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικά στην εκτέλεση καθηκόντων στρατηγικού ελέγχου, σε αντίθεση με τον επιχειρησιακό έλεγχο.

### **3.6 Ποικιλομορφία των φύλων και πρόσβαση σε κρίσιμους πόρους**

Ο ρόλος της πρόσβασης σε κρίσιμους πόρους σχετίζεται με την άποψη ότι το διοικητικό συμβούλιο είναι ένα εργαλείο που διευκολύνει την προμήθεια πόρων για την επιτυχία της εταιρείας και που συνδέει την εταιρεία με το περιβάλλον της. Η θεωρητική προοπτική της εξάρτησης από πόρους (Pfeffer, 1972) υπογραμμίζει δύο χαρακτηριστικά του διοικητικού συμβουλίου, τη σύνθεσή του, η οποία πρέπει να αντικατοπτρίζει τις πιέσεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και τα χαρακτηριστικά των μεμονωμένων διευθυντών. Έτσι, ένα διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από έναν αριθμό μελών με ποικίλα χαρακτηριστικά και ιδιότητες ευνοεί την ανάπτυξη επιτυχημένων δεσμών μεταξύ της εταιρείας και του περιβάλλοντός της, που θα έχει ως αποτέλεσμα το συμβούλιο να εκτελεί τις λειτουργίες του με τον βέλτιστο τρόπο (Booth-Bell, 2018).

Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι διαφορετικοί και συμπληρωματικοί πόροι και δεξιότητες, που μπορούν να παρέχουν οι γυναίκες, είναι πόροι που είναι δύσκολο να μιμηθούν οι ανταγωνιστές, γεγονός που τις μετατρέπει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Schyns & Sanders, 2005). Η ποικιλομορφία των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική για την οργανωτική καινοτομία, η οποία θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς δείκτες των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hitt et al., 1996), να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς και να αυξήσουν την απόδοση. Οι Baysinger et al. (1991) διαπίστωσαν ότι η δομή του διοικητικού συμβουλίου επηρεάζει την επιχειρηματική καινοτομία ευθυγραμμίζοντας τα κίνητρα των ιδιοκτητών και των διευθυντών.

Θεωρητικά, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου αντιμετωπίζουν την πρόκληση της κατανομής πόρων και της παροχής ιδεών και συνδέσεων που ενισχύουν την

επιχειρηματική καινοτομία. Σε αυτό το πλαίσιο, αρκετές μελέτες συνδέουν την ποικιλομορφία των μελών του διοικητικού συμβουλίου με την επιχειρηματική καινοτομία (Torchia et al., 2011). Ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες μπορούν να προσθέσουν προοπτικές, εμπειρίες και μοναδικά στυλ εργασίας (Daily & Dalton, 2003). Άλλοι ισχυρίζονται ότι, γενικά, οι γυναίκες είναι πιο σοφές και πιο επιμελή μέλη του διοικητικού συμβουλίου από πολλούς άνδρες (Huse και Solberg, 2006).

### **3.7 Ποικιλομορφία των φύλων και λήψη αποφάσεων**

Η υπηρεσία εξυπηρέτησης του συμβουλίου αναφέρεται στην υποστήριξη της γενικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων και τη διοίκηση. Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου εξετάζει πώς η εκπαίδευση, η γνώση, η εμπειρία και οι δεξιότητες που διαθέτει ένα άτομο μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος ενός οργανισμού (Becker, 1964). Ο Burke (2000) δηλώνει ότι η κοινή πεποίθηση των διευθυντών είναι ότι οι γυναίκες δεν διαθέτουν το ανθρώπινο κεφάλαιο για να αναλάβουν θέσεις στο διοικητικό συμβούλιο. Ωστόσο, οι Carter et al. (2003) και Terjesen et al. (2009) υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες έχουν εξίσου προσόντα με τους άνδρες και προτείνουν ότι η ποικιλομορφία των φύλων μπορεί να επηρεάσει θετικά την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου λόγω του διαφορετικού και μοναδικού ανθρώπινου κεφαλαίου των γυναικών.

Επιπλέον, ο Burke (2000) θεωρεί ότι η αυξημένη παρουσία των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο εμπλουτίζει τις πληροφορίες, τις προοπτικές, τη συζήτηση και τη λήψη αποφάσεων του συμβουλίου. Η Bilimoria (2000) προτείνει ότι οι γυναίκες εκτιμώνται ιδιαίτερα ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου για την ικανότητά τους να παρέχουν και να δημιουργούν πιο παραγωγικές συζητήσεις. Η Letendre (2004) εγείρει την ιδέα της αξίας της διαφορετικότητας και προτείνει ότι οι γυναίκες διευθυντές μπορούν να φέρουν διαφορετικές οπτικές γωνίες στο διοικητικό συμβούλιο και να τονώσουν τις κινούμενες συζητήσεις. Επιπλέον, οι γυναίκες μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις, αξίες και τρόπους έκφρασης και επικοινωνίας των απόψεών τους.

Ως αποτέλεσμα, οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να αμφισβητήσουν τη συμβατική σοφία και να εκφράσουν διαφορετικές απόψεις, ειδικά όταν πρόκειται για μια διοικητική απόφαση (Huse & Solberg, 2006). Οι Pearce και Zahra (1991) βρήκαν ότι τα συμβούλια με υψηλότερο ποσοστό γυναικών, τα οποία μπορούν να περιγραφούν ως συμμετοχικά



συμβούλια, ήταν πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε συζητήσεις και διαφωνίες και, κατά συνέπεια, συνδέονταν με αυξημένη επιχειρηματική απόδοση. Οι Fondas και Sasselos (2000), σε μια μελέτη των αμερικανικών εταιρειών, έδειξαν ότι τα συμβούλια με μία ή περισσότερες γυναίκες είχαν σημαντικά μεγαλύτερη επιρροή στις αποφάσεις διαχείρισης από εκείνα χωρίς γυναίκες.

Επιπλέον, η παρουσία γυναικών διευθυντών μπορεί να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων στο διοικητικό συμβούλιο, καθώς οι γυναίκες είναι πιο συμμετοχικές και προσανατολισμένες στη διαδικασία (Lucas-Pérez et al., 2015). Συνοπτικά, ορισμένες μελέτες αναλύουν την πιθανή θετική σχέση μεταξύ της παρουσίας γυναικών στα διοικητικά συμβούλια και του στρατηγικού ελέγχου, της οργανωτικής καινοτομίας (Torchia et al., 2011) και της λήψης αποφάσεων ως πληρεξούσιοι για τις τρεις λειτουργίες του διοικητικού συμβουλίου. Ωστόσο, αυτά τα αποτελέσματα απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση για να διαπιστωθεί εάν αυτή η σχέση ισχύει στο σύνολό της και σε διαφορετικά σενάρια, γεγονός που θα επέτρεπε τη γενίκευση των συμπερασμάτων.

### **3.8 Καινοτομία**

Η καινοτομία μπορεί να οριστεί ως ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή διαδικασία ή συνδυασμός αυτών που διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή διαδικασίες της μονάδας και που έχει τεθεί στη διάθεση των πιθανών χρηστών ή τέθηκε σε χρήση από τη μονάδα (Eurostat, 2018). Αυτός ο ορισμός χρησιμοποιεί τον γενικό όρο «μονάδα» για να περιγράψει τον παράγοντα που είναι υπεύθυνος για τις καινοτομίες. Αναφέρεται σε οποιαδήποτε θεσμική μονάδα οποιουδήποτε τομέα, συμπεριλαμβανομένων των νοικοκυριών και των μεμονωμένων μελών τους. Η καινοτομία παρέχει στις επιχειρήσεις έναν στρατηγικό προσανατολισμό για να ξεπεράσουν προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν αναπτύσσοντας ευκαιρίες για υιοθέτηση νέων ιδεών ή συμπεριφορών και δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών.

Μπορεί να θεωρηθεί ως η εφαρμογή καλύτερων λύσεων που ικανοποιούν νέες απαιτήσεις, μη δηλωμένες ανάγκες ή υπάρχουσες ανάγκες. Μπορεί να θεωρηθεί ως ο μετασχηματισμός της γνώσης σε εμπορική αξία επειδή έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και να βελτιώσει την κερδοφορία των επιχειρήσεων (Gunday et al. 2011). Η λειτουργία της καινοτομίας θα μπορούσε να ταξινομηθεί γενικά ως τεχνική και διοικητική. Οι τεχνικές καινοτομίες περιλαμβάνουν την υιοθέτηση μιας νέας

διαδικασίας και νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ οι διοικητικές καινοτομίες αναφέρονται σε νέες διαδικασίες, πολιτικές και οργανωτικές μορφές. Η καινοτομία είναι ένας από τους βασικούς μοχλούς μακροπρόθεσμης επιτυχίας στις επιχειρήσεις, επειδή βοηθά μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει δυναμικά εξωτερικά περιβάλλοντα.

Έτσι, οι καινοτόμες επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις γρηγορότερα και να εκμεταλλευτούν νέα προϊόντα, υπηρεσίες και ευκαιρίες στην αγορά καλύτερα από τις μη καινοτόμες επιχειρήσεις (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο των εταιρικών στρατηγικών, λόγω της εφαρμογής του στη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής και των επιδόσεων μάρκετινγκ και στην αναζήτηση θετικής φήμης στις αντιλήψεις των πελατών. Ως αποτέλεσμα, η καινοτομία μπορεί να επιτρέψει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Gunday et al., 2011). Η εισαγωγή νέων διαδικασιών και προϊόντων μέσω της καινοτομίας βοηθά μια επιχείρηση να δημιουργήσει νέους τομείς κέρδους ή μειώσεις στο κόστος και έτσι βοηθά στη βιωσιμότητα αυτής της επιχείρησης (Sharma, 2016).

Η καινοτομία είναι επιτακτική ανάγκη για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βρίσκεται στη γνώση που αναπτύχθηκε ή αποκτάται και κατέχει μια επιχείρηση. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να δημιουργήσει ευκαιρίες για άνοιγμα νέων αγορών μέσω της καινοτομίας. Επιπλέον, οι Damanpour et al. (2009) ανέφεραν μια επιζήμια επίδραση από την καινοτομία σε οργανισμούς δημόσιας υπηρεσίας του Ηνωμένου Βασιλείου που υιοθετούν έναν συγκεκριμένο τύπο καινοτομίας (υπηρεσία/τεχνολογική διαδικασία/διοικητικό) κάθε χρόνο. Συνιστάται μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση όπως απαιτείται για να επιτευχθεί η θετική επίδραση της καινοτομίας στην απόδοση.

Οι ερευνητές έχουν εισαγάγει πολλές εννοιολογικές τυπολογίες καινοτομίας. Οι τέσσερις πιο ευρέως μελετημένοι τύποι καινοτομίας περιγράφονται ως προϊόν, διαδικασία, οργάνωση και μάρκετινγκ. Αντί να επικεντρώνεται στην υιοθέτηση ενός τύπου, ένας οργανισμός πρέπει να εκμεταλλευτεί τη συνεργεια μεταξύ όλων των τύπων καινοτομίας, ώστε να μπορεί να εισάγει και να παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες και να ανταποκρίνεται σε πολλαπλές απαιτήσεις. Η καινοτομία θεωρείται ευρέως ως βασικό συστατικό της ανταγωνιστικότητας, ενσωματωμένη στις οργανωτικές δομές, τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης που είναι ζωτικής σημασίας

για την οικοδόμηση της φήμης στην αγορά και ως εκ τούτου την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Ωστόσο, οι Simpson et al. (2006) σημείωσαν ότι η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη έκθεση στον κίνδυνο αγοράς, αυξημένο κόστος, δυσαρέσκεια των εργαζομένων ή αδικαιολόγητες αλλαγές. Αν και η καινοτομία είναι επικίνδυνη, οι ερευνητές έχουν προτείνει δύο θεωρητικά επιχειρήματα για να υποστηρίξουν τη θετική της επίδραση στην απόδοση της εταιρείας. Πρώτον, η καινοτομία οδηγεί σε ένα πλεονέκτημα πρώτης ή πρώιμης κίνησης για μια επιχείρηση, επιτρέποντάς της να εκμεταλλευτεί ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που έχει θετική επίδραση στην απόδοση. Δεύτερον, τα διευθυντικά στελέχη παρακινούνται να υιοθετήσουν καινοτομίες για να δημιουργήσουν αλλαγές σε έναν οργανισμό και έτσι να μειώσουν το αντιληπτό χάσμα απόδοσης.

### **3.9 Επίδραση της ποικιλομορφίας του διοικητικού συμβουλίου στην καινοτομία**

Η ποικιλομορφία των φύλων και η καινοτομία συνδέονται, επειδή οι καινοτόμες ιδέες που δημιουργούνται από τη στρατηγική κατεύθυνση μιας επιχείρησης επηρεάζονται από το διαφορετικό ανθρώπινο κεφάλαιο στα διοικητικά συμβούλια (Miller & Triana, 2009). Η ποικιλομορφία των φύλων οδηγεί στη λεπτομερή επεξεργασία των πληροφοριών με τη δέουσα συνεκτίμηση των διαφορετικών απόψεων. Αυτό είναι ιδιαίτερα πολύτιμο για εργασίες που απαιτούν δημιουργικές λύσεις, όπως μια διαδικασία καινοτομίας που εξαρτάται από τον διορατικό και διακριτικό ανασυνδυασμό και την εκ νέου εφαρμογή των υπάρχοντων πόρων (Dezsö & Ross 2012). Τα ευρήματα από διάφορους συγγραφείς υποδεικνύουν ότι η ποικιλομορφία των φύλων συνδέεται θετικά με την καινοτομία (Sharma, 2016).

Τα αποτελέσματα μιας μελέτης από τους Torchia et al. (2011) δείχνουν ότι το επίπεδο καινοτομίας μιας επιχείρησης ενισχύεται με την επίτευξη μιας κρίσιμης μάζας τουλάχιστον τριών γυναικών μελών του διοικητικού συμβουλίου. Οι Midavaine, et al. (2016) ανέλυσαν ένα δείγμα εταιρειών σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας για αρκετά χρόνια σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση και τη διαχείριση της καινοτομίας. Διερεύνησαν την επίδραση της ποικιλομορφίας του διοικητικού συμβουλίου στην τάση της εταιρείας να επενδύσει στην Έρευνα&Ανάπτυξη (E&A). Σύμφωνα με τους

συγγραφείς, η ποικιλομορφία μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να σχετίζεται με τις πηγές πληροφοριών για το διοικητικό συμβούλιο. Μια λογική στάθμιση διαφόρων στοιχείων πληροφοριών, ανάλογα με το ποιες πληροφορίες είναι σχετικές σε επίπεδο συμβουλίου, οδηγεί σε ανώτερες αποφάσεις.

Όταν μοιράζεται μέσα στο διοικητικό συμβούλιο, η διαθεσιμότητα διαφορετικών αντιλήψεων και γνώσεων ωφελεί τη συνολική βάση γνώσεων και ενισχύει την απόδοση του διοικητικού συμβουλίου (Midavaine et al., 2016). Δεδομένα από αμερικανικές εταιρείες συλλέχθηκαν για επτά χρόνια. Η εξαρτημένη μεταβλητή σε αυτή τη μελέτη ήταν οι επενδύσεις E&A, που μετρήθηκαν ως οι δαπάνες της επιχείρησης για E&A. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση και η εμπειρία στην επιχείρηση. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η εκπαιδευτική ποικιλομορφία και η ποικιλομορφία των φύλων σχετίζονται θετικά, ενώ η εμπειρία σχετίζεται αρνητικά με την καινοτομία. Η ηλικιακή ποικιλομορφία είχε αμελητέα επίδραση στην καινοτομία και μείωσε αρνητικά την θετική επίδραση της διαφορετικότητας στην εκπαίδευση. Οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η καινοτομία δεν περιορίζεται στο τμήμα E&A και ότι η διαρκής καινοτομία της εταιρείας εξαρτάται από την ποικιλομορφία στην ομάδα ανώτατης διοίκησης.

Ο Sharma (2016) εξέτασε την ποικιλομορφία στα εταιρικά συμβούλια και τη συμβολή τους στην καινοτομία. Ο συγγραφέας ταξινόμησε την ποικιλομορφία ως προς τα αποδοθέντα και επιτυγχανόμενα χαρακτηριστικά των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Το πρώτο χαρακτηριστικό περιλαμβάνει το φύλο, την ηλικία, και την εθνικότητα, ενώ το δεύτερο περιλαμβάνει τα προσόντα και την εμπειρία. Η εισαγωγή νέων διαδικασιών και προϊόντων μέσω της καινοτομίας βοηθά την επιχείρηση να δημιουργήσει νέους τομείς κέρδους ή μειώσεις κόστους και έτσι βοηθά στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Σημειώθηκε ότι η καινοτομία ήταν μια μακροπρόθεσμη διαδικασία με υψηλό ποσοστό αποτυχίας. Ο θετικός ρόλος της διαφορετικότητας στην καινοτομία έχει επιβεβαιωθεί από άλλους συγγραφείς (Richard et al., 2004).

Οι Ruiz-Jiménez et al. (2016) εξέτασαν την επίδραση της ποικιλομορφίας των φύλων στη σχέση μεταξύ της ικανότητας συνδυασμού γνώσης και της απόδοσης καινοτομίας σε ΜΜΕ που βασίζονται στην τεχνολογία στην Ισπανία. Η ικανότητα συνδυασμού γνώσης θεωρήθηκε μέρος της διαδικασίας καινοτομίας που επιτρέπει στα άτομα σε έναν οργανισμό να απορροφούν, να συνεργάζονται και να έχουν πρόσβαση σε

κρίσιμες πληροφορίες για να βρουν τους καλύτερους τρόπους μεταφοράς και συνδυασμού χρήσιμης γνώσης για την επίτευξη δημιουργικών λύσεων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της λειτουργίας της εταιρείας. Η ποικιλομορφία των φύλων συνεπάγεται πρόσθετη ετερογένεια που σχετίζεται με την εμπειρία, τη γνώση και τις ικανότητες που σχετίζονται με το φύλο, και όταν συνδυάζεται με διαφορετικά στυλ διαχείρισης, έχει τη δυνατότητα να τονώσει τη σχέση μεταξύ ικανότητας συνδυασμού γνώσης και απόδοσης καινοτομίας.

Οι Diaz-Garcia et al. (2013) εξέτασαν την επίδραση της διαφορετικότητας των φύλων από τις ομάδες E&A στην καινοτομία των ισπανικών εταιρειών που ασχολούνται με την τεχνολογική καινοτομία. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι καινοτομίες μπορούν να περιγραφούν ως σταδιακές και ριζικές. Οι σταδιακές καινοτομίες σχετίζονται με εξελίξεις σε προϊόντα ή διαδικασίες παραγωγής. Οι ριζοσπαστικές καινοτομίες βασίζονται στα σημαντικά οφέλη των πελατών και στις εξελίξεις της τεχνολογίας. Αυτό περιλαμβάνει σαρωτικές αλλαγές που σχετίζονται με την αβεβαιότητα στην τεχνολογία και τις αγορές, η οποία έχει επιπτώσεις στη βάση γνώσεων των επιχειρήσεων. Οι ριζικές καινοτομίες είναι απαραίτητες για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τη δημιουργία προοπτικών για τις επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, εκτός από την ερευνητική γνώση, η ριζική καινοτομία απαιτεί περισσότερους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Σε ένα ομαδικό περιβάλλον, η ποικιλομορφία των φύλων με διαφορετικές γνώσεις ή οι προοπτικές ατόμων με διαφορετικά σύνολα δεξιοτήτων μπορούν να συνδυαστούν για να εμπλουτίσουν την υπάρχουσα βάση γνώσεων, η οποία θα οδηγήσει σε αύξηση των αποτελεσμάτων (Diaz-Garcia et al., 2013).

Οι Galia και Zenou (2013) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ διαφορετικότητας (φύλο και ηλικία) και διαφορετικών τύπων καινοτομιών. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια με διαφορετικές γνώσεις, δεξιότητες και ιδέες φέρνουν διαφορετικές προοπτικές, εμπειρίες και στυλ διαχείρισης σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους, κάτι που βοηθά στον εντοπισμό νέων καινοτόμων ευκαιριών. Τέσσερις διαφορετικοί τύποι καινοτομιών, προϊόν, διαδικασία, οργάνωση και μάρκετινγκ, χρησιμοποιήθηκαν ως εξαρτημένες μεταβλητές για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ διαφορετικότητας και καινοτομίας. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου ορίστηκαν ως προς το ποσοστό των γυναικών διευθυντών στο διοικητικό συμβούλιο και τον αριθμό των γυναικών στο

διοικητικό συμβούλιο. Οι Galia και Zenou (2013) αποκάλυψαν ότι η ποικιλομορφία των φύλων ήταν θετική για την καινοτομία μάρκετινγκ, δεν ήταν σημαντική για την οργανωτική καινοτομία, αλλά ήταν αρνητική για την καινοτομία προϊόντων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια έχουν μεγαλύτερη επιρροή όσον αφορά την αναγνώριση και τη στόχευση των επιθυμιών και των αγορών των πελατών παρά όσον αφορά την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ένα θεωρητικό μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Dezsö και Ross (2012) για να εξηγήσει πώς και υπό ποιες συνθήκες η απόδοση μιας επιχείρησης βελτιώνεται από την εκπροσώπηση των γυναικών στην ανώτατη διοίκηση. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η ποικιλομορφία των φύλων οδηγεί στη λεπτομερή επεξεργασία των πληροφοριών με τη δέουσα συνεκτίμηση των διαφορετικών απόψεων. Αυτό είναι ιδιαίτερα πολύτιμο για διαδικασίες καινοτομίας που απαιτούν δημιουργικές λύσεις για διαφορετικές εργασίες που απαιτούν μια οξυδερκή και διακριτική χρήση και εφαρμογή των υπαρχόντων πόρων. Υποστηρίζουν ότι η γυναικεία εκπροσώπηση στην ανώτατη διοίκηση φέρνει οφέλη πληροφόρησης και κοινωνικής ποικιλομορφίας σε μια ομάδα ανώτατης διοίκησης, εμπλουτίζει τις συμπεριφορές που επιδεικνύουν τα διευθυντικά στελέχη σε όλη την εταιρεία και παρακινεί τις γυναίκες σε όλα τα επίπεδα. Αυτό θα ήταν ως επί το πλείστον επωφελές όταν οι γυναίκες διευθυντές εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό σε εργασίες που σχετίζονται με την καινοτομία (Dezsö & Ross, 2012).

Οι Torchia et al. (2011) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της ποικιλομορφίας των φύλων στα εταιρικά συμβούλια και του επιπέδου καινοτομίας της εταιρείας που επιτεύχθηκε, μέσω της άμεσης σχέσης της διαφορετικότητας των φύλων με τα στρατηγικά καθήκοντα του διοικητικού συμβουλίου. Τα στρατηγικά καθήκοντα του διοικητικού συμβουλίου αναφέρονται ως ο βαθμός εμπλοκής των μελών του διοικητικού συμβουλίου, από την έναρξη έως τις φάσεις εκτέλεσης στρατηγικών διαδικασιών στον οργανισμό. Η μελέτη βασίστηκε σε έρευνα που διεξήχθη μεταξύ νορβηγικών εταιρειών το χειμώνα 2005/2006 και το πρώτο εξάμηνο του 2006. Ο αριθμός των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο αντιμετωπίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή.

Το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, το μέγεθος της εταιρείας, η θητεία του διευθύνοντος συμβούλου, η θητεία του προέδρου, το φύλο του διευθύνοντος συμβούλου, το φύλο του προέδρου και η διάρκεια της συνεδρίασης του διοικητικού συμβουλίου χρησιμοποιήθηκαν ως μεταβλητές ελέγχου που επηρεάζουν το επίπεδο της εταιρικής

οργανωτικής καινοτομίας. Οι γνώσεις και οι ικανότητες των διευθυντών, όπως αξιολογήθηκαν από τους CEOs, θεωρήθηκαν επίσης ως μεταβλητή ελέγχου. Το αποτέλεσμα της μελέτης δείχνει ότι το επίπεδο καινοτομίας μιας επιχείρησης ενισχύεται με την επίτευξη μιας κρίσιμης μάζας τουλάχιστον τριών γυναικών μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Η σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας των εργαζομένων ως προς το φύλο, την ηλικία και την εθνικότητα και την καινοτόμο συμπεριφορά μιας επιχείρησης διερευνήθηκε από τους Østergaard et al. (2011). Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η καινοτομία είναι μια συλλογική διαδικασία που συχνά περιλαμβάνει επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων και που αναδεικνύει τις ξεχωριστές ιδιότητές τους σε όλα τα επίπεδα. Συχνά εξαρτάται από τους τύπους ατομικής γνώσης σε μια ομάδα για τη δημιουργία νέων γνώσεων ή ιδεών. Κατά συνέπεια, η δομή των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση είναι ζωτικός παράγοντας για την κατανόηση της καινοτομίας, καθώς η ποικιλομορφία στη γνώση που βασίζεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο εξαρτάται από τη συμβολή της διαφορετικότητας των εργαζομένων της επιχείρησης στη δομή. Ως αποτέλεσμα, δεν είναι επαρκής η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ διαφορετικότητας και καινοτομίας, εστιάζοντας μόνο σε ομάδες ανώτατης διοίκησης, καθώς η σύνθεση δεν αντικατοπτρίζει απαραίτητα όλους τους ανθρώπινους πόρους της εταιρείας (Østergaard et al., 2011).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ**

### **4.1 Ευρωπαϊκές Πράξεις για την ισότητα των φύλων**

Το θέμα της εξάλειψης των διακρίσεων λόγω φύλου στην απασχόληση στον εταιρικό κόσμο της Ευρώπης ξεκίνησε το 1957 με τη Συνθήκη της Ρώμης και τις διατάξεις για τη βελτίωση της ισότητας των φύλων στις αμοιβές. Αργότερα, το 1976, το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο ισχυρίστηκε ότι η ισότητα των φύλων στην απασχόληση αναφέρεται σε οικονομικά και κοινωνικά ζητήματα και ενισχύει τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας των γυναικών (Burri & Prechal, 2010). Με βάση την ίδια πηγή, αρκετές δεκαετίες αργότερα, το 1999 στη Συνθήκη του Άμστερνταμ, το θέμα της ισότητας έγινε σημαντικό καθήκον για την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, εφαρμόζοντας νόμους και κανονισμούς για την αποφυγή των διακρίσεων λόγω φύλου.

Επιπλέον, η Συνθήκη της Λισαβόνας προώθησε την ισότητα των φύλων ως μία από τις θεμελιώδεις αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Αργότερα, η υιοθέτηση του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ισότητα των φύλων στην ΕΕ απαγόρευσε τις διακρίσεις από κάθε άποψη όχι μόνο στο εργασιακό περιβάλλον αλλά και στις ευκαιρίες προώθησης στην απασχόληση. Μια σημαντική πτυχή του Χάρτη ήταν η ισορροπία μεταξύ της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής με την άδεια μητρότητας και τη γονική άδεια. Όλες οι παραπάνω Συνθήκες θέτουν τη βάση για μια μελλοντική υιοθέτηση κανονισμών από την Ευρωπαϊκή Ένωση όσον αφορά την εξάλειψη των διακρίσεων λόγω φύλου σε όλα τα μέρη των δραστηριοτήτων στην ΕΕ. Δύο συστάσεις του Συμβουλίου από το 1984 έως το 1996 παρείχαν κίνητρα σε ιδιωτικές εταιρείες προκειμένου να αυξηθεί η συμμετοχή των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια εταιρειών, αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι εκείνη τη στιγμή η ανισότητα ήταν σημαντική (Branson, 2012).

Το 2011, ήταν η αρχή μιας συζήτησης μεταξύ των ηγετών των διοικητικών συμβουλίων εταιρειών, εκπροσώπων ευρωπαϊκών εταιρειών, η οποία κατέληξε σε μια νέα στρατηγική που ονομάζεται «Οι γυναίκες στο διοικητικό συμβούλιο δεσμεύονται για την Ευρώπη», μια δυναμική για τις εισηγμένες εταιρείες να αυξήσουν εθελοντικά τα



ποσοστά των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια τους, αντικαθιστώντας τους αποχωρούντες άνδρες διευθυντές. Αυτή η πρόσκληση υποστηρίχθηκε σθεναρά από τους Υπουργούς των κρατών μελών που συμμετείχαν σε αυτήν την παρουσίαση. Ωστόσο, σύμφωνα με έκθεση που διεξήχθη από την Επιτροπή το 2012, η πλειοψηφία των διοικητικών συμβουλίων εταιρειών στην Ευρώπη κυριαρχούνταν από άνδρες. Επιπλέον, υπήρχαν πολλές διαφορές μεταξύ των χωρών όσον αφορά τη σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων τους με τις εταιρείες της Φινλανδίας και της Λετονίας να περιλαμβάνουν ποσοστό ίσο με 27% γυναικών στα συμβούλια τους αντίστοιχα και από την άλλη η Μάλτα και η Κύπρος είχαν μόλις 3% και 4% παρουσία γυναικών στα διοικητικά τους συμβούλια (Kanter, 2012).

Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ενεργειών, συμπεριλαμβανομένων εκθέσεων και συζητήσεων, και των απαντήσεων εταιρειών και κυβερνήσεων σε όλη την Ευρώπη, τέλος του 2012, η Επιτροπή ανακοίνωσε πρόταση οδηγίας για μεγάλες εταιρείες που έχουν περισσότερα από 50 εκατομμύρια € ετήσια έσοδα και άνω των 250 εργαζομένων, να βελτιώσουν την ισορροπία των φύλων στα διοικητικά τους συμβούλια με σκοπό να εισαγάγουν για τις εισηγμένες εταιρείες την υποχρέωση να λαμβάνουν μέτρα για διαφανή και αξιοκρατική διαδικασία επιλογής και προώθησης υποψηφίων γυναικών για αυτές τις θέσεις με στόχο την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών για μη εκτελεστικά μέλη σε εταιρικά διοικητικά συμβούλια σε ποσοστό 40% έως το 2020 ή το 2018 για τις εισηγμένες δημόσιες εταιρείες (European Commission, 2013).

Τέλος, Ιουνίου 2013 η Επιτροπή Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων του Κοινοβουλίου ψήφισε, παρέχοντας μια σημαντική πλειοψηφία των κρατών μελών που χαιρετίζουν και υποστηρίζουν την πρόταση της Επιτροπής που επιβεβαιώνει ότι η πρόταση βασίζεται σε μια σωστή νομική βάση που επιβάλλει την εξάλειψη των διακρίσεων λόγω φύλου (European Commission, 2013). Αυτή η πρόταση πρέπει να εγκριθεί από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και τα κράτη μέλη της ΕΕ στο Συμβούλιο προκειμένου να γίνει νόμος. Περισσότερο να πούμε ότι όλοι οι Επίτροποι της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο έπρεπε να ψηφίσουν υπέρ της πρότασης για να γίνει νόμος και στη συνέχεια οι εθνικές κυβερνήσεις έπρεπε να την επιβεβαιώσουν με την έγκρισή τους (Katz & McIntosh, 2013).

## 4.2 Το περιεχόμενο της Ευρωπαϊκής Οδηγίας

Σε αυτό το σημείο θα ήταν απαραίτητο για την έρευνα να περιγραφεί συνοπτικά το περιεχόμενο της Πρότασης για την Οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Εάν μια εισηγμένη εταιρεία στην Ευρώπη δεν είναι αποτελεσματική στη διατήρηση του 40% της παρουσίας των γυναικών στο Εποπτικό Συμβούλιο, σύμφωνα με τις νέες ποσοτώσεις, θα είναι υποχρεωτικό να εισαχθεί μια νέα διαδικασία για την επιλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου, η οποία δίνει προτεραιότητα στις γυναίκες με τα κατάλληλα προσόντα. Οι νέοι κανόνες δίνουν έμφαση στις επαγγελματικές δεξιότητες των ενδιαφερόμενων μερών. Καμία γυναίκα δεν πρόκειται να γίνει διευθυντής απλώς και μόνο επειδή είναι γυναίκα και ομοίως καμία γυναίκα δεν θα απορριφθεί για ένταξη σε διοικητικό συμβούλιο λόγω του φύλου της (European Commission, 2013).

Η πρόταση ισχύει μόνο για το εποπτικό συμβούλιο των μη εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών εισηγμένων εταιρειών, λόγω της οικονομικής σημασίας και της μεγάλης προβολής τους. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν περιλαμβάνονται στη νομοθεσία. Τα κράτη μέλη της ΕΕ θα πρέπει να θεσπίσουν επαρκείς και αυστηρές κυρώσεις για εταιρείες που δεν συμβιβάζονται με την οδηγία. Είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί ότι αυτές οι διατάξεις είναι προσωρινές και προγραμματίζεται να λήξουν το 2028. Η πρόταση οδηγίας περιλαμβάνει επίσης, ως συμπληρωματικό μέτρο, τον «Κανόνα ευελιξίας», που σημαίνει ότι οι εισηγμένες εταιρείες υποχρεούνται να ορίσουν μεμονωμένους, αυτορυθμιστικούς στόχους για την εκπροσώπηση και των δύο φύλων σε θέσεις εκτελεστικών διευθυντών σε διοικητικά συμβούλια. Οι εταιρείες υποχρεούνται να υποβάλλουν ετήσιες εκθέσεις σχετικά με την πρόοδο που έχει σημειωθεί (European Commission, 2013).

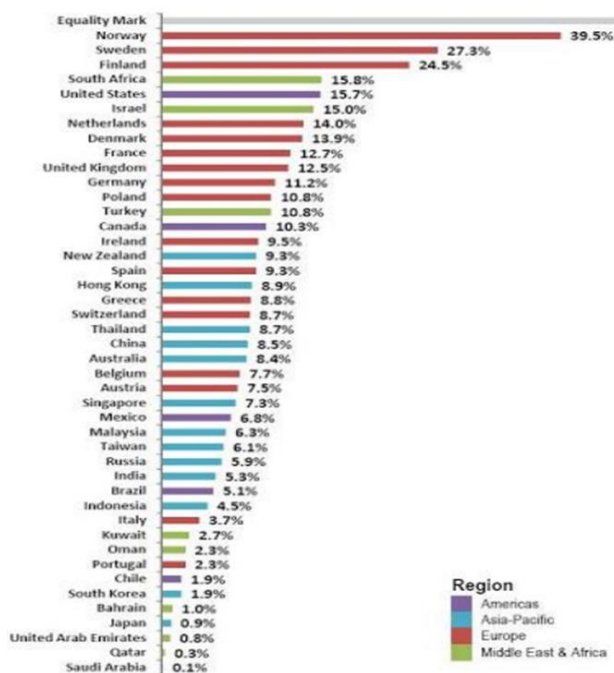
## 4.3 Νόμοι και πρακτικές σε χώρες σε όλο τον κόσμο

Σύμφωνα με την έκθεση TNS Opinion για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2012, οι κώδικες που προέρχονται από την Εταιρική Διακυβέρνηση ανάγκασαν τις εταιρείες να ενισχύσουν την ισότητα των φύλων στα συμβούλια τους. Όπως έχει μετρηθεί, οι κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης ήταν πιθανώς καθοριστικός παράγοντας για την αύξηση του αριθμού των γυναικών σε πολλές χώρες όπως η Φινλανδία και η Σουηδία. Κάποια άλλα ευρωπαϊκά μέλη στην ίδια διαδρομή ήταν η Ισπανία, η Ολλανδία, το Βέλγιο, η Αυστρία, το Λουξεμβούργο, η Γερμανία, η Γαλλία, η Δανία και το Ηνωμένο Βασίλειο (TNS

Opinion & Social, 2012). Το GMI Ratings είναι μια έρευνα που περιλαμβάνει δεδομένα από περισσότερες από 4.300 εταιρείες σε 45 χώρες σε όλο τον κόσμο και αναλύει τις κορυφαίες χώρες σε αυτόν τον τομέα και τη δράση που έχουν λάβει προκειμένου να βελτιωθεί η ισορροπία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο των επιχειρήσεων (Gladman & Lamb, 2012).

Σύμφωνα με αυτή την έρευνα, η πρώτη χώρα που ανέλαβε πρωτοβουλίες προς αυτή την κατεύθυνση ήταν η Νορβηγία. Το 2006 επέβαλε νόμο που απαιτούσε από τις εταιρείες να διατηρούν το 40% των διοικητικών συμβουλίων τους για να περιλαμβάνουν γυναίκες παρουσία μέχρι τον Ιανουάριο του 2008. Επιπλέον, η Γαλλία, μετά την Ισπανία ψήφισαν νόμο για τις μεγάλες εταιρείες να συμπεριλαμβάνουν γυναίκες στο 20% των θέσεων διοικητικών συμβουλίων μέχρι το 2014 και στο 40% μέχρι το 2017. Το 2009, οι Ηνωμένες Πολιτείες ανέλαβαν παρόμοιες ενέργειες προς την ίδια κατεύθυνση και ως εξής το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία και η Αυστραλία ενθάρρυναν τις εταιρείες να αυξήσουν τα επίπεδα συμμετοχής των γυναικών. Σύμφωνα με την GIM Ratings, η Ιαπωνία έδειξε τους χειρότερους αριθμούς σε αυτόν τον τομέα (Gladman & Lamb, 2012). Το Γράφημα 1 παρακάτω δίνει μια σαφή εικόνα των επιδόσεων παγκοσμίως σε αυτόν τον τομέα.

Γράφημα 4.1: Παγκόσμια ποσοστά γυναικών στα διοικητικά συμβούλια



Πηγή-Catalyst (2012)

Κατά συνέπεια, πολλά κράτη μέλη έχουν αρχίσει να εισάγουν διάφορα είδη νόμων στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών. Έντεκα από τα κράτη μέλη (Βέλγιο, Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία, Ισπανία, Πορτογαλία, Δανία, Φινλανδία, Ελλάδα, Αυστρία και Σλοβενία) έχουν εισαγάγει νομικά μέσα για την προώθηση της ισότητας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια εταιρειών. Σε οκτώ από αυτές τις χώρες, η νομοθεσία καλύπτει τις δημόσιες εταιρείες. Εν τω μεταξύ, έντεκα άλλες χώρες δεν έχουν υιοθετήσει ούτε αυτορρύθμιση ούτε νομοθεσία. Εν τω μεταξύ, πολλές ευρωπαϊκές χώρες όπως η Σουηδία, η Φινλανδία, η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο ανακοίνωσαν την αντίθεσή τους για τη νομοθεσία περί ποσοτώσεων για το συγκεκριμένο θέμα, η καθεμία για διάφορους λόγους. Για παράδειγμα, οι γυναίκες στη Σουηδία (28,2%) και στη Φινλανδία (26%) έχουν ήδη εκπροσωπηθεί αποτελεσματικά στα διοικητικά συμβούλια.

Επιπλέον, η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο είναι παραδοσιακά απρόθυμες να επιβάλουν τις εταιρείες στην κυριαρχία τους με νόμους σε αυτό το θέμα (Branson, 2012), αν και έχει υποστηριχθεί ότι οι εταιρείες της Γερμανίας και της Ιαπωνίας άρχισαν πρόσφατα να επιβάλλουν εταιρείες για να βάλουν περισσότερες γυναίκες σε θέσεις υψηλών υπευθυνοτήτων. Σε μια μελέτη 4200 εταιρειών παγκοσμίως από το Governance Metric International, το ποσοστό των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια ήταν 9,2% το 2009, 9,4% το 2010 και 9,6% το 2011. Εν τω μεταξύ στην Ευρώπη το ποσοστό ήταν 8% το 2004, 8,5% το 2006, 9,7% το 2008, 11,7% το 2010. Ωστόσο, με βάση τη μελέτη Governance Metric International, μόνο το 2,2% των εταιρικών διοικητικών συμβουλίων παγκοσμίως είχαν γυναίκες διευθυντές το 2011 και σύμφωνα με το Nordic Board Index 2010 έως 130 Σκανδιναβικές εταιρείες μόνο το 3% αποτελούνταν από γυναίκες διευθυντές (Jhunjhunwala, 2012).

#### **4.4 Εταιρικές πρακτικές ισότητας των φύλων στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα, υπάρχει ένα ενιαίο διοικητικό συμβούλιο και δεν υπάρχουν κανονισμοί και ελάχιστα ποσοστά για τη σύνθεση ή την παρουσία φύλου, εκτός από τα δημόσια κρατικά συμβούλια που υποχρεούνται να αποτελούνται από το ένα τρίτο από μέλη και από τα δύο φύλα και για τα δύο στελέχη και μη εκτελεστικά μέλη. Έτσι, η Έκθεση Corporate Gender Gap (2010) ανακοίνωσε ότι, το 2010, η Ελλάδα ήταν κάτω από τη διάμεση τιμή στον τομέα της ισότητας των φύλων στα ανώτατα στελέχη, ενώ το 50% των εταιρειών δήλωσε ότι καμία γυναίκα δεν ήταν μέλος στο διοικητικό τους συμβούλιο. Παραμένοντας στην ίδια έρευνα, ο νόμος για την ισότητα των φύλων στην

Ελλάδα υποχρέωνε, εν όλω ή εν μέρει, ελεγχόμενες εταιρείες να διατηρήσουν το ένα τρίτο του διοικητικού συμβουλίου που θα εκπροσωπούνται από γυναίκες. Δυστυχώς σε πολλές περιπτώσεις αυτός ο κανονισμός δεν τηρείται αυστηρά.

Ωστόσο, η Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων και το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συμφώνησαν σε Μνημόνιο Συνεργασίας για την επιβολή εταιρειών στον ελληνικό χώρο να προωθήσουν πρακτικές για την επιβολή της διαφορετικότητας των φύλων στις αίθουσες συνεδριάσεων (European Commission, 2012). Ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα, έκανε προτάσεις για την ενδυνάμωση των λειτουργιών του Διοικητικού Συμβουλίου με επαρκή αριθμό γυναικών ανεξάρτητων μη εκτελεστικών συμβούλων και θεωρεί ότι η ανεξαρτησία του Διοικητικού Συμβουλίου είναι σημαντική ειδικά όταν συνοδεύεται από επαρκή εμπειρία και γνώση του θέματος. και ηγετικές ικανότητες.

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το 2011, έλαβε μια έκθεση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, σχετικά με την υποεκπροσώπηση των γυναικών στις ευρωπαϊκές εταιρείες, με στόχο να αναγκάσει τα κράτη μέλη να αναλάβουν ευθύνες προκειμένου να επεξεργαστούν περισσότερες ενέργειες για την ενδυνάμωση των γυναικών. Ζήτησε επίσης από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο να προτείνει νομοθεσία, με ψηφοφορία, συμπεριλαμβανομένων υποχρεωτικών ποσοστώσεων προκειμένου να ξεκινήσει μια περίοδος αλλαγών. Σε επόμενη έρευνα, που δημοσιεύτηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην Ελλάδα το ποσοστό των γυναικών στελεχών στο διοικητικό συμβούλιο τον Οκτώβριο του 2012 ήταν 5,2% και των μη εκτελεστικών 10% ενώ, ταυτόχρονα στην Ευρώπη, το ποσοστό των γυναικών στελεχών και μη ήταν 10,2% και 16,8% αντίστοιχα. Αυτό επιβεβαίωσε το γεγονός ότι, μετά από δύο χρόνια, η εκπροσώπηση των γυναικών στα εταιρικά συμβούλια παρέμεινε χαμηλή και μικρότερη σε σύγκριση με τα ποσοστά της Ευρώπης (European Commission, 2013).

Ως εκ τούτου, τον Μάιο του 2013, διοργανώθηκε ενημερωτική συνάντηση από την Ελληνική Ένωση Διοίκησης, το Παράρτημα της Οργάνωσης Γυναικών Διευθυντών και Επιχειρηματιών Αθήνας και το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η έρευνα αποκάλυψε ότι ο Ελληνικός Εταιρικός Κόσμος δεν γνωρίζει την Οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και το πιο σημαντικό, παρατηρήθηκε χαμηλή ετοιμότητα (60,9%) των εταιρειών να εφαρμόσουν ισορροπημένη γυναικεία συμμετοχή στο διοικητικό συμβούλιο (MRB Hellas S.A., 2013). Τέλος, το Παράρτημα Μακεδονίας

Γυναικείας Οργάνωσης Διευθυντών και Επιχειρηματιών που έχει ως αποστολή να διευρύνει τη γυναικεία παρουσία στον τομέα της Διοίκησης και των Επιχειρήσεων στην Ελλάδα, ανέλαβε την πρωτοβουλία να συνεργαστεί με το Διεθνές Πανεπιστήμιο και να πραγματοποιήσει έρευνα για περιγράψει την κατάσταση στην Ελλάδα όσον αφορά την ισορροπία των φύλων στα διοικητικά συμβούλια. Στόχος αυτής της δράσης ήταν, πρώτον, να περιγραφεί η συμμετοχή των γυναικών στα συμβούλια με στατιστικούς όρους και, δεύτερον, να παρουσιαστεί σε ποιο βαθμό η κοινή γνώμη αντιδρά θετικά στην πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

#### **4.5 Το χάσμα απασχόλησης μεταξύ των φύλων**

Εκτός από τις γυναίκες και τους άνδρες που εργάζονται σε διαφορετικούς τομείς και επαγγέλματα, η συμμετοχή τους στην αγορά εργασίας διαφέρει επίσης ως προς το ύψος της αμειβόμενης απασχόλησης. Λόγω των κανόνων φύλου που αναθέτουν τις περισσότερες οικιακές ευθύνες στις γυναίκες, το ποσοστό απασχόλησης ήταν ιστορικά χαμηλότερο για τις γυναίκες από ότι για τους άνδρες. Ωστόσο, τα ποσοστά γυναικείας απασχόλησης αυξάνονται από τη Βιομηχανική Επανάσταση στα τέλη του 18ου αιώνα και έχουν αυξηθεί απότομα από τη δεκαετία του 1970 και μετά (Goldscheider et al., 2015). Ωστόσο, τα ποσοστά απασχόλησης εξακολουθούν να είναι συστηματικά χαμηλότερα για τις γυναίκες από ό,τι για τους άνδρες σε ολόκληρη την ΕΕ, με αποτέλεσμα ένα χάσμα στην απασχόληση μεταξύ των φύλων.

Είναι σημαντικό ότι η υψηλότερη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας δεν έχει λύσει το πρόβλημα της ανισότητας των φύλων ούτε έχει ρίξει φως σε άλλες διαστάσεις της ανισότητας των φύλων που θα μπορούσαν να εξηγήσουν τα διαρκή μειονεκτήματα των γυναικών στην αγορά εργασίας. Αυτές οι άλλες κρίσιμες διαστάσεις περιλαμβάνουν το χάσμα στη φροντίδα των φύλων και τον επαγγελματικό διαχωρισμό. Επιπλέον, το χάσμα απασχόλησης μεταξύ των φύλων συνδέεται εγγενώς με το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων. Το χάσμα απασχόλησης μεταξύ των φύλων αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ των ποσοστών απασχόλησης ανδρών και γυναικών σε μια δεδομένη ομάδα ηλικιακής εργασίας (Eurostat, 2020). Ο δείκτης που ανέπτυξε η Eurostat (2020) για τη μέτρηση του χάσματος απασχόλησης μεταξύ των φύλων λαμβάνει υπόψη την ηλικιακή ομάδα 20-64 ετών.

Ακολουθώντας μια συνολική θετική ιστορική τάση, τα ποσοστά απασχόλησης των γυναικών αυξάνονται συνεχώς. Ωστόσο, το χάσμα στην απασχόληση μεταξύ των δύο φύλων δεν κλείνει πάντα με την ίδια ταχύτητα. Για παράδειγμα, σημαντική βελτίωση σημειώθηκε τη δεκαετία του 2000, όταν το χάσμα απασχόλησης μειώθηκε, από 19,3 ποσοστιαίες μονάδες το 2000 σε 13,3 ποσοστιαίες μονάδες το 2010, στην ΕΕ-27. Στη συνέχεια παρέμεινε σχετικά σταθερή σε περίπου 11,7 ποσοστιαίες μονάδες μεταξύ 2013 και 2019 στην ΕΕ-27. Πράγματι, για να κλείσει το χάσμα, είναι επίσης απαραίτητο να εξεταστεί πώς έχει εξελιχθεί το ποσοστό απασχόλησης για τους άνδρες. Το ποσοστό απασχόλησης των ανδρών θα μπορούσε να μειωθεί σε ορισμένες περιόδους λόγω της συρρίκνωσης της απασχόλησης στους ανδροκρατούμενους τομείς, ενώ άλλες φορές αυξάνεται ταχύτερα από αυτό των γυναικών (Bisello & Mascherini, 2017).

Το χάσμα απασχόλησης μεταξύ των φύλων είναι αποτέλεσμα των υψηλότερων ποσοστών ανεργίας και αεργίας μεταξύ των γυναικών σε σύγκριση με τους άνδρες. Για την ηλικιακή ομάδα 20-64 ετών, το ποσοστό ανεργίας των γυναικών στην ΕΕ-27 έχει σημειώσει σταθερή βελτίωση από το 2012, αλλά το 2019 ήταν ακόμα 6,9%, έναντι 6,3% για τους άνδρες. Η διαφορά μεταξύ της ανεργίας γυναικών και ανδρών είναι ακόμη μεγαλύτερη σε ορισμένα κράτη μέλη. Το 2018, για την ίδια ηλικιακή ομάδα στην ΕΕ-27, το 71,8% των γυναικών ήταν ενεργές, σε σύγκριση με το 84% των ανδρών. Τα χαμηλότερα ποσοστά δραστηριότητας για τις γυναίκες καταγράφονται για την Ιταλία και την Ελλάδα (60% και 65% αντίστοιχα). Αυτό δείχνει ότι ένα μεγάλο μέρος του χάσματος απασχόλησης μεταξύ των φύλων οφείλεται σε γυναίκες που δεν συμμετέχουν καθόλου στην αγορά εργασίας (EIGE, 2020a).

Καθώς το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών βελτιώνεται, πρέπει να ληφθούν υπόψη πρόσθετες διαφορές στο είδος της απασχόλησης για την αξιολόγηση της θέσης των γυναικών και των ανδρών στην αγορά εργασίας. Έτσι, η έννοια του χάσματος απασχόλησης μεταξύ των φύλων έχει εξελιχθεί. Κατά τη μέτρηση του χάσματος απασχόλησης μεταξύ των φύλων, το EIGE (2020a) λαμβάνει επίσης υπόψη το μερίδιο των γυναικών που εργάζονται με μερική απασχόληση σε σύγκριση με τους άνδρες. Στην πραγματικότητα, περίπου το 30% των εργαζομένων γυναικών στην ηλικιακή ομάδα 20-64 ετών εργάζεται με μερική απασχόληση, έναντι περίπου 8% των εργαζομένων ανδρών, οδηγώντας σε χάσμα μερικής απασχόλησης μεταξύ των δύο φύλων 21,7 ποσοστιαίων μονάδων. Το υψηλότερο ποσοστό γυναικών σε μερική απασχόληση οδηγεί σε πολύ

υψηλότερο χάσμα στην απασχόληση μεταξύ των δύο φύλων όταν εξετάζονται τα ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης, όπως συμβαίνει στο GEI (EIGE, 2020a). Το χάσμα απασχόλησης σε ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης ανήλθε σε 16 ποσοστιαίες μονάδες στην ΕΕ-28 το 2018.

Η υπερεκπροσώπηση των γυναικών στη μη τυπική απασχόληση οφείλεται εν μέρει στον επαγγελματικό τους διαχωρισμό σε θέσεις κυρίως χαμηλής ποιότητας και εν μέρει στην ανάγκη τους να έχουν ευέλικτες ρυθμίσεις απασχόλησης για να αναλαμβάνουν μη αμειβόμενη εργασία φροντίδας (EIGE, 2020a). Για παράδειγμα, το 13,5% των εργαζομένων γυναικών είχε συμβάσεις προσωρινής απασχόλησης το 2018, σε σύγκριση με το 11,3% των ανδρών. Οι προσωρινά απασχολούμενες γυναίκες αντιμετωπίζουν σημαντικές μισθολογικές διαφορές και έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε πόρους εργασίας, όπως η αυτονομία, η ευελιξία και η πρόσβαση στην κατάρτιση. Οι θεωρητικές εξηγήσεις για το χάσμα στην απασχόληση μεταξύ των φύλων, όσον αφορά την απασχόληση, την αδράνεια και τη μη τυπική απασχόληση, μοιράζονται ένα κοινό έδαφος με τις θεωρίες πίσω από το χάσμα της έμφυλης φροντίδας και του διαχωρισμού των φύλων. Οι ευθύνες της οικογένειας και της φροντίδας παραμένουν καθήκοντα που εκτελούνται σε μεγάλο βαθμό από γυναίκες.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερα επίπεδα δραστηριότητας και απασχόλησης για τις γυναίκες, μικρότερες ώρες εργασίας, υπερεκπροσώπηση στη μερική απασχόληση, περισσότερες διακοπές σταδιοδρομίας και προσωρινές θέσεις εργασίας, και επομένως χαμηλότερους μέσους μισθούς για τις γυναίκες. Επιπλέον, η Ferragina (2019) δείχνει ότι το χάσμα στην απασχόληση μπορεί να εξηγηθεί από την οικογενειακή πολιτική, ιδίως στην παροχή παιδικής μέριμνας, στα συστήματα γονικής άδειας και στα φορολογικά συστήματα για ζευγάρια. Ειδικότερα, τα αντικίνητρα για δεύτερους εισοδηματίες που προκύπτουν από τα εθνικά συστήματα φορολογίας και παροχών μπορούν να οδηγήσουν στη λεγόμενη παγίδα αδράνειας ή χαμηλών μισθών. Καθώς οι δεύτεροι εισοδηματίες σε μια οικογένεια είναι πιο συχνά γυναίκες, τείνουν να φέρουν υψηλότερη φορολογική επιβάρυνση όταν συμμετέχουν στην αγορά εργασίας.

Έτσι, αυτού του είδους οι παγίδες επηρεάζουν συχνότερα το γυναικείο τμήμα του πληθυσμού εργασίας, το οποίο μπορεί κατά συνέπεια να αποφασίσει να παραμείνει αδρανές ή να κερδίζει λιγότερα. Καθώς η έννοια του χάσματος απασχόλησης έχει εξελιχθεί για να αναγνωρίζει τις διαφορές εντός της απασχόλησης μεταξύ ανδρών και



γυναικών, έχει αλλάξει επίσης και τις προσεγγίσεις πολιτικής. Στο παρελθόν, οι εκπαιδευτικές πολιτικές αντιμετώπισαν το ζήτημα προωθώντας υψηλότερα μορφωτικά επίπεδα για τις γυναίκες για να ευνοήσουν την απασχόλησή τους. Αυτή η πολιτική προσέγγιση συνίστατο στη διόρθωση του ελλείμματος επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο που βιώνουν οι γυναίκες για ιστορικούς και πολιτιστικούς λόγους (Bertocchi & Bozzano, 2019).

Ωστόσο, δεδομένου ότι το μορφωτικό επίπεδο των γυναικών έχει ξεπεράσει εκείνο των ανδρών στην ΕΕ, οι πολιτικές αυτές έχουν υιοθετήσει μια στενότερη προσέγγιση. Η εξέλιξη των προσεγγίσεων πολιτικής για το χάσμα στην απασχόληση μεταξύ των φύλων αντανάκλα επίσης την αυξανόμενη συνειδητοποίηση των αιτιών του. Δεδομένου ότι προκύπτει από τη δομική ανισότητα στην ευθύνη περίθαλψης και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ένα μεγάλο μέρος των προσεγγίσεων πολιτικής για την εξάλειψη του χάσματος απασχόλησης μεταξύ των φύλων έχει να κάνει με τις οικογενειακές πολιτικές και τη νομοθεσία για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Ferragina, 2019).

#### **4.6 Το χάσμα ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μεταξύ των φύλων**

Συνέπεια των καθεστώτων φύλου και πρόνοιας είναι ότι οι ευθύνες περίθαλψης κατανέμονται άνισα μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αυτό εμποδίζει την πλήρη ένταξη των γυναικών με ευθύνες φροντίδας στην αγορά εργασίας και υπογραμμίζει τις εντάσεις μεταξύ της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελεί όλο και περισσότερο μέρος της συζήτησης πολιτικής από τη δεκαετία του 1990, καθώς το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών αυξήθηκε στα ύψη και οι συνθήκες εργασίας εξελίχθηκαν (EIGE, 2020a). Πράγματι, η άνιση κατανομή της μη αμειβόμενης περίθαλψης συχνά απεικονίζεται ως ο κρίκος που λείπει στις αναλύσεις των διαφορών μεταξύ των φύλων στη συμμετοχή στην αγορά εργασίας, στην ποιότητα της απασχόλησης και, ειδικότερα, στις αμοιβές (EIGE, 2020a).

Το χάσμα φροντίδας μεταξύ των φύλων μπορεί να οριστεί ως η διαφορά μεταξύ του χρόνου που αφιερώνουν γυναίκες και άνδρες σε μη αμειβόμενη εργασία φροντίδας. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν οικιακές εργασίες, φροντίδα και επίβλεψη

παιδιών, καθώς και εθελοντική εργασία και βοήθεια χωρίς αμοιβή. Η εργασία φροντίδας συνεπάγεται την παροχή προσωπικών υπηρεσιών για την κάλυψη εκείνων των βασικών σωματικών και ψυχικών αναγκών που επιτρέπουν σε ένα άτομο να λειτουργεί σε ένα κοινωνικά καθορισμένο αποδεκτό επίπεδο ικανότητας, άνεσης και ασφάλειας (Himmelweit, 2007). Η κατανομή της απλήρωτης εργασίας σε ένα νοικοκυριό μετρείται με την κατανομή του χρόνου που αφιερώνεται σε δραστηριότητες φροντίδας και οικιακή εργασία ανά ημέρα ή εβδομάδα.

Οι πολιτικές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στοχεύουν στο να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να συνδυάσει τις υποχρεώσεις εργασίας και την οικογένεια και να προσαρμόσει τον ρυθμό και το χρονοδιάγραμμα της εργασίας στη ζωή εκτός εργασίας. Οι πολιτικές έχουν αναδιαμορφωθεί για να προσαρμοστούν στη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας και στις συναφείς αλλαγές στην παροχή περίθαλψης. Όπως περιγράφεται από το EIGE (2020a), η ευρωπαϊκή πολιτική και το νομοθετικό πλαίσιο έχουν αντιμετωπίσει τρεις κύριους τομείς παρέμβασης, υπηρεσίες φροντίδας, δικαιώματα άδειας για λόγους φροντίδας και ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις για να μπορέσουν οι γονείς να εξισορροπήσουν την εργασία, την οικογένεια και την ιδιωτική ζωή συμπεριλαμβανομένου του ευέλικτου ωραρίου εργασίας, της τηλεργασίας ή της μερικής απασχόλησης.

Αυτές οι πολιτικές μπορούν να παρέχονται από την κρατική νομοθεσία που καθορίζει ελάχιστα πρότυπα και νόμιμα δικαιώματα, από ιδιωτικούς οργανισμούς και την αγορά ή μέσω συλλογικών συμβάσεων διαπραγμάτευσης. Παρά τη σύγκλιση των τάσεων (Daly, 2020), τα κράτη μέλη της ΕΕ υποστηρίζουν τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται τις επαγγελματικές και τις οικογενειακές τους ευθύνες με διαφορετικούς τρόπους. Υπάρχει μια πλούσια βιβλιογραφία σχετικά με τη σχέση μεταξύ αυτής της διακρατικής διακύμανσης στις πολιτικές συμφιλίωσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας και των αποτελεσμάτων απασχόλησης γυναικών και μητέρων (Brady et al., 2020).

Γενικά, οι συγγραφείς βρίσκουν ότι η καλά αμειβόμενη άδεια, οι υπηρεσίες παιδικής μέριμνας που υποστηρίζονται για πολύ μικρά παιδιά και οι εκστρατείες ευαισθητοποίησης για τη μητρική απασχόληση οδηγούν σε μικρότερες διαφορές στη συμμετοχή στην απασχόληση και στις ώρες εργασίας μεταξύ μητέρων και άτεκνων γυναικών, υπονοώντας χαμηλότερα χάσματα φροντίδας μεταξύ των φύλων (Ferragina, 2020). Πράγματι, οι γενναιόδωρες πολιτικές παιδικής μέριμνας μπορούν να έχουν

δευτερογενή αποτελέσματα σε άλλες διαστάσεις της ισότητας των φύλων, όπως το χάσμα στην απασχόληση και τις αμοιβές μεταξύ των φύλων, καθώς και στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας των γυναικών και στο επάγγελμά τους (Brady et al., 2020).

#### **4.7 Το χάσμα στις αμοιβές των φύλων**

Το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων χρησιμοποιείται εδώ και καιρό ως μέτρο για την παρακολούθηση και τη συζήτηση της ανισότητας των φύλων στην αγορά εργασίας. Η ίση αμοιβή μεταξύ ανδρών και γυναικών ήταν ένας από τους πρώτους τομείς όπου η ΕΕ και όλα τα κράτη μέλη της έχουν υιοθετήσει νομοθεσία και έχουν αναπτύξει πολιτικές για την ισότητα των φύλων. Το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων και οι σχετικές πολιτικές είναι από τα πιο ορατά, διερευνημένα και συζητημένα ζητήματα φύλου στην οικονομία της εργασίας και όχι μόνο (Boll et al., 2016). Παρά αυτό το μακροχρόνιο ενδιαφέρον, το χάσμα στις αμοιβές μεταξύ των δύο φύλων παραμένει (Eurostat, 2020).

Αντιπροσωπεύει μια βασική πτυχή της ανισότητας των φύλων, περιορίζοντας την ενδυνάμωση των φύλων και καταλήγοντας σε μεγαλύτερη ευπάθεια των γυναικών στη φτώχεια από ότι των ανδρών (EIGE, 2017). Το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων αξίζει περισσότερη προσοχή, ειδικά δεδομένου ότι είναι ένας τομέας στον οποίο οι κοινωνικοί εταίροι και οι συλλογικές διαπραγματεύσεις μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο, αλλά μέχρι στιγμής παραμένει ένας τομέας όπου έχει σημειώσει πρόοδο μόνο σε περιορισμένο βαθμό. Το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων είναι το χάσμα μεταξύ των αμοιβών ανδρών και γυναικών, είτε ωριαία, εβδομαδιαία ή μηνιαία, ως μόνο μια πτυχή μιας ευρύτερης εικόνας των ανισοτήτων μεταξύ των φύλων, αλλά και καταγραφή των περίπλοκων διαδικασιών στην αγορά εργασίας που οδηγούν σε μειονεκτική θέση των γυναικών.

Αυτός ο ορισμός αναγνωρίζει την αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφορετικών διαστάσεων της ανισότητας των φύλων, αναγνωρίζοντας, όπως συμβαίνει, τον πολύπλευρο χαρακτήρα του μισθολογικού χάσματος των φύλων. Θεωρεί το χάσμα στις αμοιβές των φύλων ως δείκτη της ανισότητας των φύλων στην αγορά εργασίας, που προκαλείται από πολλά στρώματα ανισοτήτων (Bergmann et al., 2019). Από στατιστικής άποψης, υιοθετούνται ακριβέστεροι ορισμοί για τη δημιουργία δεικτών του μισθολογικού χάσματος μεταξύ των δύο φύλων. Η Eurostat (2020) παρέχει μια

επισκόπηση των στατιστικών για το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων, συμπεριλαμβανομένου του μη προσαρμοσμένου μισθολογικού χάσματος μεταξύ των φύλων, το οποίο ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ των μέσων ακαθάριστων ωριαίων αποδοχών ανδρών και γυναικών, εκφραζόμενη ως ποσοστό των μέσων ακαθάριστων ωριαίων αποδοχών των ανδρών.

Ωστόσο, αυτό το μέτρο δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές στον χρόνο εργασίας, τα επαγγέλματα, τα είδη απασχόλησης ή τις επιπτώσεις του εθνικού φορολογικού συστήματος. Για να ξεπεραστούν αυτοί οι περιορισμοί, διατίθενται αναλύσεις των διαφορών στις αμοιβές μεταξύ των δύο φύλων μεταξύ του χρόνου εργασίας και των επαγγελμάτων για τον έλεγχο των διακυμάνσεων στις αμοιβές σε παρόμοιους τύπους εργασίας. Επιπλέον, άλλα μέτρα έχουν αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία. Το EIGE (2020a) παρουσίασε τη συνολική διαφορά αποδοχών μεταξύ των φύλων, η οποία είναι ένας σύνθετος δείκτης που συνδυάζει τις μέσες ωριαίες αποδοχές, τον μηνιαίο μέσο όρο των ωρών αμοιβής και το ποσοστό απασχόλησης γυναικών και ανδρών. Αυτοί οι δύο δείκτες είναι αυτοί που χρησιμοποιούνται συχνότερα σε επίπεδο ΕΕ. Αρκετές θεωρίες, σε διαφορετικούς κλάδους, επιδιώκουν να εξηγήσουν το χάσμα στις αμοιβές μεταξύ των δύο φύλων.

Η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ τους έγκειται στο αν αναζητούν ατομικούς ή κοινωνικούς παράγοντες (Boll et al., 2016). Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη την πολυδιάστατη ανισότητα των φύλων και τη συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ κοινωνικών παραγόντων και ατομικών συμπεριφορών, οι θεωρίες που βασίζονται σε μεμονωμένους επεξηγηματικούς παράγοντες φαίνεται, τελικά, να συνδέονται με κοινωνικούς παράγοντες. Οι Auspurg et al. (2017) επανεξετάζουν διάφορες θεωρίες που συνδέουν το χάσμα αμοιβών μεταξύ των φύλων με τις ατομικές προσδοκίες και επιλογές που δικαιολογούν τις διαφορές με βάση το φύλο στις αποδοχές. Η θεωρία αναφοράς του ίδιου φύλου εξηγεί πώς οι γυναίκες δέχονται να πληρώνονται λιγότερο επειδή συγκρίνουν τις χαμηλότερες αποδοχές τους με άλλες κακοπληρωμένες γυναίκες, ενώ για τους άνδρες ισχύει το αντίθετο.

Η θεωρία των προσδοκιών ανταμοιβής υποστηρίζει ότι οι άνδρες και οι γυναίκες συσχετίζουν το φύλο τους με την κοινωνικά αποδεκτή θέση που δικαιολογεί υψηλότερες ή χαμηλότερες ανταμοιβές αντίστοιχα για παρόμοια εργασία. Ενώ οι προσδοκίες είναι σε ατομικό επίπεδο, διαμορφώνονται από κοινωνικούς κανόνες και πεποιθήσεις, έτσι ώστε

οι ανισότητες των φύλων να αναπαράγονται συνεχώς. Το ίδιο ισχύει και για τη θεωρία των διπλών προτύπων, η οποία υποθέτει ότι χαρακτηριστικά κατάστασης, όπως το φύλο, χρησιμοποιούνται για να ερμηνεύσουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοση ως υποδηλωτικές πραγματικών ικανοτήτων, προκαλώντας μια μεροληπτική αξιολόγηση και ανταμοιβή αυτής της απόδοσης. Η θεωρία των διπλών προτύπων μοιάζει με αυτό που οι Boll et al. (2016) αναφέρουν πως εάν η φροντίδα των παιδιών ωθεί τη μέση γυναίκα να συγκεντρώσει λιγότερη εργασιακή εμπειρία κατά τη διάρκεια της ζωής της και επομένως να φτάσει σε χαμηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας, η στατιστική διάκριση στερεί από μια εργαζόμενη σε σύγκριση με έναν άνδρα εργαζόμενο με το ίδιο ιστορικό απασχόλησης.

Οι Boll et al. (2016) αναγνωρίζουν την ένταση μεταξύ ατομικών και κοινωνικών καθοριστικών παραγόντων στις θεωρίες σχετικά με το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των φύλων. Ορισμένες θεωρίες τονίζουν το ρόλο των κοινωνικών κανόνων και αντιλήψεων στη δημιουργία μισθολογικών διαφορών και στον διαχωρισμό ανδρών και γυναικών σε διαφορετικούς τομείς και επαγγέλματα, τα οποία επίσης ενισχύουν τις μισθολογικές διαφορές. Μερικές άλλες θεωρίες, για παράδειγμα η θεωρία του αντισταθμιστικού μισθού, αποδίδουν το χάσμα στις αμοιβές στις προτιμήσεις των εργαζομένων για θέσεις εργασίας με συνθήκες εργασίας που είναι πιο κατάλληλες για το αντίστοιχο φύλο τους. Η οδηγία 2006/54/EK29 σχετικά με την εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα απασχόλησης και εργασίας έχει παγιώσει και αντικαταστήσει τις υφιστάμενες οδηγίες που εκδόθηκαν στον τομέα από τη δεκαετία του 1970. Ωστόσο, η εφαρμογή της Οδηγίας σε όλα τα κράτη μέλη έχει εγείρει ανησυχίες, καθώς οι αξιολογήσεις της υπογράμμισαν την ανεπαρκή εφαρμογή ή επιβολή. Στην πραγματικότητα, το χάσμα στις αμοιβές μεταξύ των δύο φύλων έχει βελτιωθεί πιο αργά από το αναμενόμενο (Eurofound, 2020).

Για να βρεθεί η σωστή ισορροπία για μια τέτοια δράση της ΕΕ, είναι υψίστης σημασίας η διαβούλευση και η ακρόαση των κοινωνικών εταίρων και των εθνικών διοικήσεων. Η Επιτροπή προέβη σε διεξοδική αξιολόγηση του υφιστάμενου πλαισίου για την ίση αμοιβή για ίση εργασία ή εργασία ίσης αξίας. Μαζί με την έγκριση αυτής της στρατηγικής, η Επιτροπή ξεκινά μια ευρεία και περιεκτική διαδικασία διαβούλευσης με το κοινό, τα κράτη μέλη και τους κοινωνικούς εταίρους. Γενικότερα, η Επιτροπή θα ξαναρχίσει τη συζήτηση με τους κοινωνικούς εταίρους σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης

της ισότητας των φύλων στον κόσμο της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των δομών τους, και θα τους ενθαρρύνει να εντείνουν τις προσπάθειες για την αντιμετώπιση των διαφορών στην απασχόληση και στις αμοιβές μεταξύ των φύλων. Οι μειωμένες αποδοχές, η μεγαλύτερη συγκέντρωση στη μερική απασχόληση και τα κενά σταδιοδρομίας που συνδέονται με τις ευθύνες φροντίδας των γυναικών συμβάλλουν ουσιαστικά στο χάσμα των συνταξιοδοτικών φύλων (Eurofound, 2020).

#### **4.8 Γυναικεία παρουσία σε εκτελεστικές και μη εκτελεστικές θέσεις σε Ευρωπαϊκά συμβούλια**

Η ποικιλομορφία των διοικητικών συμβουλίων στις ευρωπαϊκές εταιρείες έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια και αυτή η αλλαγή μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εταιρική διακυβέρνηση, οι οποίες κατά συνέπεια επηρεάζουν την απόδοση της εταιρείας. Στον πολιτικό τομέα, η ισότητα των φύλων είναι ένα θέμα που έχει επισημανθεί και ενθαρρυνθεί από την ΕΚ. Το 2012, πρότειναν νομοθεσία με στόχο την επίτευξη του 40% του υποεκπροσωπούμενου φύλου σε μη εκτελεστικές θέσεις σε διοικητικά συμβούλια μεγάλων εισηγμένων εταιρειών, όπως ήδη αναφέρθηκε. Η οδηγία εξελίχθηκε όταν η Επιτροπή ενέκρινε τη «Στρατηγική για την Ισότητα μεταξύ Γυναικών και Ανδρών 2010-2015, η οποία έδωσε έμφαση στην προώθηση των γυναικών στον τομέα λήψης αποφάσεων.

Στη «Στρατηγική δέσμευση για την ισότητα των φύλων 2016-2019» ο στόχος υποστηρίχθηκε περαιτέρω και η προώθηση κατά 40% από το υποεκπροσωπούμενο φύλο μεταξύ των μη εκτελεστικών διευθυντών παρέμεινε συνεπής (European Commission, 2015α). Μόνο στους ευρωπαϊκούς ερευνητικούς οργανισμούς υπάρχει μια ασαφής προώθηση της ισορροπίας των φύλων μεταξύ των εκτελεστικών διευθυντών στα διοικητικά συμβούλια. Η έλλειψη στόχων για αυτές τις θέσεις θα μπορούσε να είναι ένας από τους λόγους για τη μέτρια ανάπτυξη μεταξύ των γυναικών στελεχών και ιδιαίτερα των θέσεων CEO.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σημειώθηκε πρόοδος της γυναικείας παρουσίας στις αίθουσες συνεδριάσεων και στα μέλη της. Κατά μέσο όρο, σημειώθηκε αύξηση 8 ποσοστιαίων μονάδων στα διοικητικά συμβούλια από το 2012, φθάνοντας σε παρουσία 24% το 2016 (European Commission, 2017). Αν και η γυναικεία παρουσία ποικίλλει μεταξύ των θέσεων του διοικητικού συμβουλίου, καθώς υπάρχουν διαφορετικές θέσεις,

που ονομάζονται οι μη εκτελεστικές και οι εκτελεστικές θέσεις. Οι εκτελεστικοί διευθυντές είναι εκείνοι που κατέχουν θέσεις στα ανώτατα όργανα λήψης αποφάσεων σε μια εταιρεία και είναι αυτοί που έχουν την ευθύνη των καθημερινών λειτουργιών και διαχείρισής της. Οι εκτελεστικοί διευθυντές προχωρούν σε αυτές τις θέσεις με κανονική εξέλιξη σταδιοδρομίας, συνήθως ανεβαίνοντας σε θέσεις όπως Chief Financial Officer (CFO) ή Chief Executive Officer (CEO) ή αντίστοιχη θέση και έτσι λαμβάνουν αυτόματα μια ιδιότητα μέλους στο διοικητικό συμβούλιο (Burgess & Tharenou, 2002).

Τα μη εκτελεστικά μέλη από την άλλη, που το έτος 2016 είχαν γυναικεία παρουσία 26%, καλούνται στον διορισμό του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου ή από την επιτροπή υποψηφιοτήτων. Κανονικά, το διοικητικό συμβούλιο αναζητά Διευθύνοντες Συμβούλους άλλων εταιρειών για να τους προσκαλέσει στο διοικητικό συμβούλιο, αλλά καθώς οι υποψήφιοι επιλέγονται από έναν προκατειλημμένο πρόεδρο ή επιτροπή, μπορεί να διορίζονται σε μη εκτελεστικές θέσεις υποψήφιοι με λιγότερα προσόντα (Burgess & Tharenou, 2002). Τα μη εκτελεστικά μέλη περιλαμβάνονται επίσης στο διοικητικό συμβούλιο και είναι μέλη των ανώτατων οργάνων λήψης αποφάσεων, αλλά δεν έχουν καμία ευθύνη να διαχειρίζονται τις καθημερινές εργασίες της εταιρείας. Αντίθετα, ενεργούν ανεξάρτητα και παρέχουν αντικειμενική κριτική σε θέματα του διοικητικού συμβουλίου.

Το 1995, υπήρχαν 40 εταιρείες εντός του FTSE 100 που διέθεταν τουλάχιστον μία γυναίκα μέλος του διοικητικού συμβουλίου, με αποτέλεσμα η γυναικεία εκπροσώπηση να ανέρχεται στο 3,7% του συνόλου των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Από αυτές τις 40 εταιρείες, μόνο 7 είχαν τουλάχιστον μία γυναίκα εκτελεστικό διευθυντή, αφήνοντας 33 από αυτές να έχουν γυναίκες μόνο σε μη εκτελεστικές θέσεις, με αποτέλεσμα η γυναικεία παρουσία να είναι 0,6% μεταξύ των εκτελεστικών διευθυντών (Conyon & Mallin, 1997). Μια άλλη πιο πρόσφατη ανάλυση της κατάστασης και των εμποδίων που εμποδίζουν τις γυναίκες να φτάσουν σε θέσεις διοικητικών συμβουλίων, έδειξε ότι το 2011, τα διοικητικά συμβούλια του FTSE 100 αποτελούνταν από 5,5% γυναίκες εκτελεστικούς διευθυντές, ποσοστό το οποίο αυξήθηκε έως και 9,6% το 2015. Παρόλο που έχει σημειωθεί πρόοδος σε εκτελεστικές θέσεις, εξακολουθεί να είναι χαμηλή σε σύγκριση με την ανάπτυξη γυναικών μη εκτελεστικών συμβούλων που το έτος 2011 το ποσοστό των γυναικών σε τέτοιες θέσεις ήταν 15,6% ενώ αυξήθηκε περαιτέρω σε 31,4% το έτος 2015 (O'Neil & Domingo, 2015).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 5.1 Συμπεράσματα

Η ανταλλαγή εμπειριών και σχετικών εισροών σε μια εταιρεία μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση (Fondas & Sasselos, 2000), της οποίας η ποικιλομορφία στο διοικητικό συμβούλιο είναι βασικός δείκτης της αποτελεσματικότητάς του. Η ποικιλομορφία και ειδικά των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο έχει συζητηθεί ευρέως στην έρευνα (Campbell & Mínguez-Vera, 2008) επειδή αυτή η έννοια δεν παίζει σημαντικό ρόλο μόνο στη διακυβέρνηση σε επίπεδο επιχείρησης, αλλά αντανακλά επίσης τη συμμετοχή των γυναικών σε διάφορες οικονομικές δραστηριότητες. Ενώ η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να επιφέρει τεχνογνωσία και γνώση που μπορεί να ωφελήσει την απόδοση της εταιρείας, αυτός ο παράγοντας μπορεί επίσης να οδηγήσει σε χαμηλή αποδοτικότητα.

Οι περισσότερες μελέτες σχετικά με την ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο (Adams & Ferreira, 2009, Singh & Vinnicombe, 2004) έχουν επικεντρωθεί στην παρουσία, το ποσοστό ή τον αριθμό των γυναικών διευθυντών στην αίθουσα συνεδριάσεων. Επίσης, η ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μηχανισμός χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης. Αν και η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο βελτιώνει την επικοινωνία του διοικητικού συμβουλίου και τη διαδικασία παρακολούθησης του διοικητικού συμβουλίου διαπιστώνουμε βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ότι η ύπαρξη γυναικών διευθυντών μπορεί να μετριάσει τα μειονεκτήματα της ύπαρξης ανεξάρτητων διευθυντών. Οι γυναίκες διευθυντές επιδίδονται σε ανεξάρτητη σκέψη στη διακυβέρνηση πιο συχνά σε σύγκριση με τους ανεξάρτητους διευθυντές (Adams & Ferreira, 2009).

Ο ρόλος των γυναικών στην εταιρική διακυβέρνηση και τις θέσεις διοικητικών συμβουλίων τυγχάνει αυξημένης προσοχής, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης του τρόπου με τον οποίο η αυξημένη παρουσία των γυναικών σε αυτούς τους φορείς έχει αντίκτυπο στα αποτελέσματα της εταιρείας. Αυτές οι εξελίξεις οφείλονται, πρώτον, στην ανάγκη για μεγαλύτερη ποικιλομορφία στους οργανισμούς, καθώς αντιμετωπίζουν ένα όλο και πιο πολυπολιτισμικό περιβάλλον με πιο σύνθετες οικονομίες και, δεύτερον, από



την εφαρμογή, σε χώρες σε όλο τον κόσμο, προτύπων, πρακτικών και συστάσεων εταιρικής διακυβέρνησης που αποσκοπούν στην αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια και στα ανώτερα στελέχη των εταιρειών (Groening, 2019). Από θεωρητικής σκοπιάς, έχουν γίνει πολλές προσπάθειες να εξηγηθεί η επίδραση της διαφορετικότητας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια σε σχέση με τα οικονομικά και αποτελέσματα μιας εταιρείας. Αυτές έχουν συμπεριλάβει θεωρητικές προσεγγίσεις όπως η θεωρία της αντιπροσώπευσης (Fama & Jensen, 1983), η προοπτική της εξάρτησης από τους πόρους (Pfeffer and Salancik, 1978) και η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Ωστόσο, δεν υπάρχει συμφωνία στα αποτελέσματα, καθώς ορισμένες μελέτες βρίσκουν μια θετική σχέση μεταξύ της παρουσίας γυναικών σε ένα διοικητικό συμβούλιο και των μεταβλητών που μετρούν την απόδοση της εταιρείας (Carter et al., 2003), ενώ άλλες δεν βρίσκουν στοιχεία μιας τέτοιας σχέσης (Rose, 2007) ή να καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ποικιλομορφία των φύλων παράγει αρνητικά αποτελέσματα στην επιχειρηματική απόδοση. Ως εκ τούτου, απαιτούνται περισσότερες μελέτες για την έρευνα της πηγής τέτοιων διαφορών. Υπό αυτή την έννοια, δεν έχει δοθεί επαρκής προσοχή στον εντοπισμό μεταβλητών που μεσολαβούν ή μετριάζουν μεταξύ της διαφορετικότητας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια και της απόδοσης.

Λίγες μελέτες (Benkraiem et al, 2017) έχουν δώσει προσοχή στη συμβολή που έχουν οι γυναίκες στην αίθουσα συνεδριάσεων και στην επιρροή τους στις αποφάσεις, τα καθήκοντα και τις διαδικασίες του διοικητικού συμβουλίου. Αυτές οι μελέτες χρησιμοποιούν έναν μάλλον στενό ορισμό της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου, εστιάζοντας στον επιχειρησιακό και στρατηγικό έλεγχο ή τη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, η έρευνα σχετικά με το διοικητικό συμβούλιο και τη διακυβέρνηση έχει προχωρήσει σημαντικά και μια σειρά από άλλα σημαντικά καθήκοντα του διοικητικού συμβουλίου έχουν εμφανιστεί στη βιβλιογραφία. Κατά την τελευταία δεκαετία, υπήρξε μια αξιοσημείωτη τάση αύξησης της εκπροσώπησης των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια σε πολλές χώρες παγκοσμίως, που υποστηρίζεται από το γεγονός ότι οι εταιρείες με γυναίκες στελέχη λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις για τους μετόχους.

Αν και οι ευρωπαϊκές χώρες ήταν τα κορυφαία μέρη στην προώθηση των δικαιωμάτων των γυναικών στον εργασιακό χώρο, άλλες χώρες ακολούθησαν την τάση μέσω υποχρεωτικών νόμων ή συστάσεων. Ωστόσο, η οικονομική προοπτική ισχυρίζεται ότι οι γυναίκες πρέπει να προωθούνται σύμφωνα με την εκπαίδευση και τις

επαγγελματικές τους γνώσεις, διαφορετικά η εταιρεία μπορεί να σημειώσει πτώση της κερδοφορίας της. Ως εκ τούτου, αυτό το φαινόμενο κέρδισε ουσιαστική προσοχή σε πρόσφατες μελέτες, καθώς οι γυναίκες εμφανίζουν διάφορες ηθικές και κοινωνικές συμπεριφορές από τους άνδρες. Η εντατικοποίηση της διαφορετικότητας των φύλων στην αίθουσα συνεδριάσεων μπορεί να ενισχύσει τη δύναμη των συμβουλίων να εκτελούν τον έλεγχο και τους στρατηγικούς τους ρόλους. Για παράδειγμα, η παρουσία γυναικών στα διοικητικά συμβούλια θα μπορούσε να ενισχύσει τους μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης, όπως η διαφάνεια και η λογοδοσία, λόγω της συμβολής τους στον μετριασμό της απάτης.

Τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην εργασία αυτή, από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, μας επιτρέπουν να διασφαλίσουμε ότι η παρούσα εργασία συνεισφέρει αρκετά στη θεωρία και στην πράξη σχετικά με τη βιβλιογραφία για τη διακυβέρνηση και τη συζήτηση για την ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου. Όπως αναφέραμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι μελέτες που αναλύουν τη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας των φύλων και της επιχειρηματικής απόδοσης έχουν παράγει μικτά αποτελέσματα. Αν και ορισμένοι συγγραφείς έχουν βρει μια θετική σχέση (Carter et al., 2003), άλλοι έχουν βρει μια αρνητική (Darmadi, 2013). Τέλος, άλλοι (Rose, 2007) έχουν βρει είτε μια ουδέτερη σχέση είτε καμία σημαντική σχέση.

Τα αποτελέσματα μας δείχνουν επίσης ότι η αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου είναι μια σημαντική μεταβλητή που συνδέει τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και την επιχειρηματική απόδοση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και η σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, είναι και τα δύο στατιστικά σημαντικά. Επιπλέον, διαπιστώσαμε ότι επικρατεί η άποψη ότι η αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην επιχειρηματική απόδοση.

## **5.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Αυτή η εργασία υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Πρώτον, η έρευνά μας έγινε με τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αυτό σημαίνει ότι αρχικά εντοπίστηκαν οι υπάρχουσες μελέτες που έχουν γίνει στο θέμα που εξετάσαμε σχετικά

με την επίδραση της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου στην απόδοση και την καινοτομία των εταιρειών ενώ στη συνέχεια αναλύθηκαν και συζητήθηκαν τα αποτελέσματα αυτών. Ωστόσο, όπως ειπώθηκε και προηγουμένως και όπως προέκυψε και από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, τα αποτελέσματα είναι μικτά. Για τον λόγο αυτό η διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας θα ήταν χρήσιμη ώστε να συλλεχθούν περισσότερα δεδομένα.

Ειδικότερα, θα μπορούσε σε μελλοντική έρευνα να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο ώστε να διανεμηθεί σε εταιρείες και να εξεταστεί η επίδραση της διαφορετικότητας του διοικητικού συμβουλίου στην απόδοση και την καινοτομία των επιχειρήσεων. Υπό αυτή την έννοια, θα ήταν ενδιαφέρον να αυξηθεί ο αριθμός των ερωτηματολογίων που διανέμονται και συλλέγονται, έτσι ώστε η εμπειρική μελέτη να βασίζεται σε ένα πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα εταιρειών. Επίσης, θα ήταν ενδιαφέρον να επαναλάβουμε τη μελέτη σε άλλες χώρες για να πραγματοποιήσουμε μια συγκριτική ανάλυση. Μια πρόταση θα ήταν να γίνει σύγκριση του πώς η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο επηρεάζει τα επιχειρηματικά αποτελέσματα σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικούς κανόνες.

Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να συγκριθούν χώρες που έχουν θεσπίσει μια απαιτούμενη ελάχιστη ποσόστωση γυναικών στα διοικητικά συμβούλια, με χώρες όπου υπάρχει μόνο σύσταση για την ισότητα των φύλων. Μια άλλη μελλοντική γραμμή έρευνας είναι η ανάλυση της επιρροής της συμμετοχής των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια στην απόδοση της εταιρείας, όχι σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή αλλά σε ευρύτερο διάστημα, χρησιμοποιώντας μια διαχρονική ανάλυση για την παρακολούθηση της εξέλιξης των υπό μελέτη μεταβλητών, ιδίως όσον αφορά την ένταξη των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια.

## Βιβλιογραφία

- Abdul Rahman, R. & Mohamed Ali, F. H. (2006). Board, audit committee, culture and earnings management: Malaysian evidence. *Managerial Auditing Journal*, 21(7), pp. 783-804.
- Abdullah, S. N. (2004). Board composition, CEO duality and performance among Malaysian Listed Companies. *Corporate Governance*, 4(4), pp.47-61.
- Acker J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), pp. 139–158.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), pp. 291-309.
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), pp. 137-197.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004). The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business ethics*, 50(2), pp. 177-186.
- Auspurg, K., T. Hinz & C. Sauer (2017). Why should women get less? Evidence on the gender pay gap from multifactorial survey experiments. *American Sociological Review*, 82(1), pp. 179-210.
- Baysinger, B.D., Kosnik, R.D. & Turk, T. (1991). Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal*, 34(1), pp. 205-214.
- Bergmann, N., A. Scheele & C. Sorger (2019). Variations of the Same? A Sectoral Analysis of the Gender Pay Gap in Germany and Austria. *Gender, Work & Organization*, 26(5), pp. 668-687.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), pp. 207-221.

Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2005). *Corporate governance and control. European Corporate Governance Institute Working Paper Series in Finance*. Brussels: Solvay Brussels School of Economics and Management, Université Libre de Bruxelles.

Benkraiem, R., Hamrouni, A., Lakhel, F. & Toumi, N. (2017). Board independence, gender diversity and CEO compensation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(5), pp. 845-860.

Bisello, M. & M. Mascherini (2017). The gender employment gap: costs and policy responses. *Intereconomics*, 25(1), pp. 24-27.

Bøhren, Ø., & Staubo, S. (2014). Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance*, 28, pp. 152-168.

Boll, C., J. Leppin, A. Rossen and A. Wolf (2016). *Magnitude and impact factors of the gender pay gap in EU countries*. European Commission–Directorate-General for Justice, Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Boone, A. L., Field, L. C., Karpoff, J. M., & Raheja, C. G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 85(1), pp. 66-101.

Booth-Bell, D. (2018). Social Capital as a new board diversity rationale for enhanced corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(3), pp. 425-439.

Bourdieu P. (1997). *The Forms of Capital*, in A. Halsey, H. Lauder, P. Brown, A. Stuart Wells (eds.), *Education: Culture, Economy and Society*, Oxford University Press, Oxford.

Bourdieu P., Wacquant L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Polity Press, Cambridge.

Bradshaw, P. and Wicks, D. (2000). *The experience of white women on corporate boards in Canada: compliance and non-compliance to hegemonic masculinity*, in

Burke, R. and Mattis, M. (Eds), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp. 197-212.

Brady, D., A. Blome & J.A. Kmec (2020). Work–Family Reconciliation Policies and Women’s and Mothers’ Labor Market Outcomes in Rich Democracies. *Socio-economic Review*, 18(1), pp. 125-161.

Brancato, C.K. & Patterson, D.J. (1999). *Board diversity in U. S. corporations: best practices for broadening the profile of corporate boards*. Research Report 1230-99-RR, the Conference Board.

Branson, D., M. (2012) Initiatives to Place Women on Corporate Boards of Directors—A Global Snapshot. *Journal of Corporation Law*, 37(4), pp.793-814.

Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), pp. 39-49.

Campbell, K & Mínguez Vera, A (2010). Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects. *Journal of Management & Governance*, 14(1), pp. 37–59.

Campbell, K., & Mínguez-Vera, A., (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), pp. 435-451.

Carmeli, A & Azeroual, B (2009). How relational capital and knowledge combination capability enhance the performance of work units in a high technology industry. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(1), pp. 85–103.

Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W, G. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), pp. 396-414.

Carter, D., Simkins, B. & Simpson, W. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1), pp. 33-53.

Catalyst (2012). *Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*. [Online] Available from <http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-boarddirectors> Accessed: [03/05/2022].

- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), pp. 555-575.
- Combs, J. G., Russell Crook, T., & Shook, C. L. (2005). *The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research*. In *Research Methodology in Strategy and Management* (pp. 259-286). Emerald Group Publishing Limited.
- Conyon, M. & Mallin, C. (1997). Women in the Boardroom: evidence from large UK companies. *Corporate Governance*, 5(3), pp.112- 117.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Cybinski, P. & Windsor, C. (2013). Remuneration committee independence and CEO remuneration for firm financial performance. *Accounting Research Journal*, 25(3).
- Czerniachowicz B. (2012). Resource-based View in the Development of Entities Competitiveness. *Actual Problems of Economics*, 5(1), pp. 68–75
- Daly, M. (2020). *Gender Inequality and Welfare States in Europe*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Damanpour, F, Walker, RM & Avellaneda, CN (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), pp. 650–75.
- Darmadi, S. (2013). Do women in top management affect firm performance? Evidence from Indonesia. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(3), pp. 288-304.
- Deloitte. (2017). *Women in the boardroom: A global perspective – 5th edition*. [Online] Available from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-ccg-e1-womenin-the-boardroom-a-global-perspective-fifth-edition.pdf> Accessed: [03/04/2022].

Dezsö, CL & Ross, DG (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), pp. 1072–89.

Douma, S., & Schreuder, H. (2008). *Economic Approaches to Organizations* (4th ed.) Edinburgh: Pear-son Education.

Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory A MetaAnalysis. *Journal of Management*, 39(6), pp. 1666-1698.

Eagly, A.H., ; Johannesen-Schmidt, M.C. & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a Meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), pp. 569-591.

Engelen, P. J., van den Berg, A., & van der Laan, G. (2012). *Board diversity as a shield during the financial crisis*. In Corporate governance (pp. 259-285). Springer, Berlin, Heidelberg.

Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), pp. 102-111.

Eurofound (2020). *Gender equality at work, European Working Conditions Survey 2015 series*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Institute for Gender Equality (EIGE) (2020a). *Gender Equality Index 2020, Digitalisation and the future of work*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.

European Commission (2017). 2017: A Year of focused actions to combat violence against women [Online] Available from [www.ec.europa.eu/newsroom/just/item-detail.cfm?item\\_id=607757](http://www.ec.europa.eu/newsroom/just/item-detail.cfm?item_id=607757) Accessed: [11/04/2022].

European Commission (2013). *MEMO/13/67 Vice-President Reding welcomes latest progress in European Parliament for women on boards*, [press release], 9 July [Online] Available from [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-13-672\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-672_en.htm) Accessed: [12/05/2022].



Eurostat 2018, Oslo Manual (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, OECD, Paris.

Eurostat (2020). *Gender pay gap statistics. Statistics Explained*. [Online] Available from [www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](http://www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics) Accessed: [12/05/2022].

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1985). Organizational forms and investment decisions. *Journal of financial Economics*, 14(1), pp. 101-119.

Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2005). Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate finance*, 11(1-2), pp. 85-106.

Ferragina, E. (2020). Family Policy and Women's Employment Outcomes in 45 High-Income Countries: A Systematic Qualitative Review of 238 Comparative and National Studies. *Social Policy & Administration*.

Ferragina, E. (2019). Does family policy influence women's employment? Reviewing the evidence in the field. *Political Studies Review*, 17(1), pp. 65-80.

Ferreira, D. (2015). Board diversity: Should we trust research to inform policy?. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), pp. 108-111.

Fondas, N. & Sasselos, S. (2000). A different voice in the boardroom: how the presence of women directors affects board influence over management. *Global Focus*, 12(1), pp. 13-22.

Francoeur, C., Labelle, R. & Sinclair-Desgagne', B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), pp. 83-95.

Gallego-Alvarez, I., Garcia-Sanchez, I.M., & Rodriguez-Dominguez, L. (2010). The influence of gender diversity on corporate performance. *Revista de Contabilidad*, 13(1), pp. 53-88.

Gillan, S., & Starks, L. T. (1998). A survey of shareholder activism: Motivation and empirical evidence. *Contemporary Finance Digest*, (October 1998), pp. 10-34.

- John, K., & Senbet, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 22(4), 371-403.
- Goldscheider, F., E. Bernhardt & T. Lappegård (2015). The Gender Revolution: A Framework for Understanding Changing Family and Demographic Behavior. *Population and Development Review*, 41(2), pp. 207-239.
- Gordini, N., & Rancati, E. (2017). Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance. *Management Research Review*, 40(1), pp. 75-94.
- Groening, C. (2019). When do investors value board gender diversity? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), pp. 60-79.
- Gunday, G, Ulusoy, G, Kilic, K & Alpkan, L (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), pp. 662–76.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board Diversity and Corporate Social Responsibility. *Journal Business Ethics*, 132(4), pp. 641–660.
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G., & Atkins, C. (2010). Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, 21(2), pp. 484–497.
- Hilb, M. (2005). *New corporate governance: successful board management tools*. Berlin: Springer.
- Hillman A.J., Shropshire C., & Canella A.A. (2007). Organizational Predictors of Women on Corporate Boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), pp. 941–952.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Board of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), pp. 383–396.
- Huse, M. & Solberg, A.G. (2006). Gender related boardroom dynamics: how women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), pp. 113-130.

- Isidro, H., & Sobral, M. (2015). The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. *Journal of Business Ethics*, 132(1), pp. 1-19.
- Jhunjhunwala, S. (2012). Women on Boards – The Numbers (A Review of Global Statistics). *Indian Journal of Corporate Governance*, 5(1), pp.76-89.
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What exactly constitutes a critical mass? *Journal of Business Ethics*, 118(1), pp. 61–72.
- Jurkus, A. F., Park, J. C., & Woodard, L. S. (2009) Women in top management and agency costs. *Journal of Business Research*, 64(2), pp. 180-186.
- Jiménez-Jiménez, D & Sanz-Valle, R (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), pp. 408–417.
- Kılıç, M., & Kuzey, C. (2016). The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 31(7), pp. 434-455.
- Lazzaretti, K., Godoi, C. K., Camilo, S. P .O. & Marcon, R. (2013). Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. *Gender in Management: An International Journal*, 28(2), pp. 94-110.
- Letendre, L. (2004). The dynamics of the boardroom. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), pp. 101-104.
- Leung, S., Richardson, G. & Jaggi, B. (2014). Corporate Board and Board Committee Independence, Firm Performance, and Family Ownership Concentration: An Analysis based on Hong Kong Firms. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 10(1), pp. 16-31.
- Lucas-Pe´rez, M.E., Minguéz-Vera, A., Baixauli-Soler, S.J., Martí´n-Ugedo, J.F. & Sa´nchezMarí´n, G. (2015). Women on the board and managers’ pay: evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 129(2), pp. 265-280.

- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), pp. 491-509.
- Mahadeo, JD, Hanuman, VO & Soobaroyen, T (2012). Board composition and financial performance: uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 105(3), pp. 375–88.
- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), pp. 1777-1790.
- Midavaine, J, Dolfsma, W & Aalbers, R (2016). Board diversity and R&D investment. *Management Decision*, 54(3), pp. 558–69.
- Miller, T & Triana, M (2009). Demographic diversity in the boardroom: mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), pp. 755–86.
- MRB Hellas S.A (2013). *Women on the top of the administrative pyramid*. Athens, MRB Hellas S.A
- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter?. *Management Science*, 58(2), 219-235.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, 7(1), pp. 16-29.
- O'Neil, T. & P. Domingo (2015). *The power to decide: Women, decision-making and gender equality*. Overseas Development Institute, London.
- Østergaard, CR, Timmermans, B & Kristinsson, K (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), pp. 500–509.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: *The state of the art*. *Academy of Management Annals*, 4(1), pp. 403–445.

- Pearce, J.A. & Zahra, S.A. (1991). The relative power of the CEOs and boards of directors: associations with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12(2), pp. 135-153.
- Petrovic, J. (2008). Unlocking the role of a board director: a review of the literature. *Management Decision*, 46(9), pp. 1373-1392.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: a metaanalysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), pp. 1546-1571.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row Publishers, New York, NY.
- Randøy, T., Thomsen, S., & Oxelheim, L. (2006). A Nordic perspective on corporate board diversity. *Age*, 390(1), pp. 1-26.
- Reguera-Alvarado, N., De-Fuentes, P., & Laffarga, J. (2017). Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141(2), pp. 337-350.
- Richard, OC, Barnett, T, Dwyer, S & Chadwick, K (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 255–66.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive*, 11(3), pp. 21-31.
- Ruiz-Jiménez, J, Fuentes-Fuentes, M & Ruiz-Arroyo, M (2016). Knowledge combination capability and innovation: the effects of gender diversity on top management teams in technology-based firms. *Journal of Business Ethics*, 135(3), pp. 503–15.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, pp. 224-253.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(SPE), pp. 95-117.

Schyns, B. & Sanders, K. (2005). Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy. *Women in Management Review*, 20(2), pp. 513-523.

Selby, C.C. (2000). *From male locker room to Co-ed board room: a Twenty-Five year perspective*, in Burke, R. and Mattis, M.C. (Eds), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp. 239-251.

Sharma, Z (2016). Board composition and innovation. *Applied Finance Letters*, 5(2), pp. 12–27.

Sila, V., Gonzalez, A., & Hagedorff, J. (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk?. *Journal of Corporate Finance*, 36, pp. 26-53.

Simpson, PM, Siguaw, JA & Enz, CA (2006). Innovation orientation outcomes: the good and the bad. *Journal of Business Research*, 59(10–11), pp. 1133–41.

Tajfel H., Turner J.C. (1986). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*, in S. Worchel, W.G. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson-Hall, Chicago.

Terjesen, S., Aguilera, R.V. & Lorenz, R.J. (2015). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), pp. 233-251.

Terjesen, S., Sealy, R. & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: a review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), pp. 320-337.

Thiruvadi, S. (2012). Gender differences and audit committee diligence. *Gender in Management: An International Journal*, 27(6), pp. 366–379.

TNS Opinion and Social (2012). *Survey carried out by TNS Opinion & Social at the request of the European Commission's Directorate-General for Communication*, [Online] Available from [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb78/eb78\\_first\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb78/eb78_first_en.pdf) Accessed: [10/06/2022].

Torchia, M., Calabrò, A., & Michèle, R. (2015). Board of directors' diversity, creativity and cognitive conflict. *International Studies of Management & Organization*, 45(1), pp. 6-24.

Torchia, M, Calabrò, A & Huse, M (2011). Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), pp. 299–317.

Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), pp. 366–398.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 20, pp. 77-140.

Wood W. & Eagly A. (2012). Biosocial Construction of Sex Differences and Similarities in Behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 46(1), pp. 55–123