

Социално-психологически и управленски прочит на
демографските характеристики на бордовете

Александрина Панчева

Social Psychological and Managerial Perusal of Demographic
Characteristics of the Boards

Aleksandrina Pancheva

Abstract

Formed over the years as institutions belonging to the white educated men, the boards were a forbidden territory for those who didn't seem to fit into the group of "the best". Based on self-alikeness and hidden behind their own limitations for the different ones, they were the elite of the corporate management. But the globalizing and ready-to-change world destroyed their security and forced them to totally reconsider their composition and behaviour in terms of being open to the new times, thus accepting women in the top management. The road to the top for the women is long but not impossible any more. Since the middle of the last century the analysts are looking for the reasons for the glass limitations before the women. The Social identity theory and the Principal Agent theory are just vague representatives of the possible reasons for the rejection and the acceptance of women in boards. While the first of them only shows reasons for not letting women into the elite team, the latter proves their right to participate actively, even if just in the role of independent directors.

Keywords: Social identity theory, Principal Agent theory, gender, board

JEL Code: J710

Въведение

Оформени през годините като инстанции, принадлежащи на белите образовани мъже, бордовете станаха забранена зона за тези, които привидно не отговаряха на групата на „най-добрите“. Формирани на база „себеподобие“ и скрити зад собствените си ограничения за различните, те представяха елита на корпоративното ръководство. Но глобализираният и отворен към промени свят разруши сигурността им и наложи пълното преосмисляне на композицията, поведението и отвореността им към новото време и приемането на жените в управлението.

Теорията за социалната идентичност и Агентската теория са само бегли представители на възможната обосновка за отхвърлянето и приемането на жените в бордовете. И докато първата представя само причините за недопускането на жените в отбора на „елита“, то втората доказва, че жените също имат право на участие в него.

1. Социално-психологически „пропуск“ за елита

Корпоративният елит не допуска различните. Или не ги допускаше. Времето, в което наложените от него ограничения към външния свят бяха пропускателен механизъм за влизане, сякаш отминава. Гласът на жените от новите поколения успя да премине частично мембраната на „клетката“ борд. А това доведе и до промени, които не бяха желани от поддържащите статуквото членове на бордовете на компаниите.

Какви са причините за недопускане на жените в структурите на бордовете?

Един от възможните отговори дава *Теорията за социалната идентичност*, насочена към разбиране на еднообразието в поведението на групите или на социално споделените модели на индивидуалното поведение, отнасящи се до психологическите аспекти на социалните системи, в които хората живеят.¹ Тя изразява връзката между социалните

¹ Tajfel, H. (1981), Human groups and social categories, Cambridge, Cambridge University Press.

структури и индивидуалната идентичност, с чиято помощ авторите ѝ (Тайфел и Търнър) разчитат смисъла и значението на членството в дадена група.²

Според теорията компонентите, на база на които хората се причисляват към дадена социална категория, са три. *Когнитивният* компонент е знанието, че човек принадлежи към дадена група. *Оценъчният* е този, който дава положително или отрицателно мнение за атрибутите на груповата структура и предизвиква у хората положителна или отрицателна социална идентичност. *Емоционалният* включва любов, омраза, нехаресване, насочени към собствената или други групи.³ Причината за смисъла на тези компоненти Тайфел и Търнър виждат в това, че хората успяват да се класифицират в социални категории, което оформя начина им на взаимодействие вътре или извън групата.

В действителност за разбиране на връзките в социалните структури и оценката на индивидуалната идентичност от изключително значение е изследването на механизма на изграждане на тези групи, психологическите ефекти на конструкциите и връзките им със социалната реалност.⁴

Според основните позиции на теорията хората искат да принадлежат към групи, имащи различна и положителна идентичност. За тях социалната идентификация води до дейности, съответстващи на колективната идентичност и стимулиращи стереотипните възприятия за себе си и за другите (Това може да се оцени и като желано, особено при стремежа да достигнеш групи с по-висок престиж, б.а.). С помощта на социални сравнения между групата и извън нея, членовете ѝ определят усилията за поддържане или постигане на превъзходство над другите. Простото категоризиране на индивидите, доброволно или не, е необходимото условие за фаворизиране членовете на групата и дискриминиране на всички извън нея. Принадлежащите към групи с по-високо социално положение приемат и включват подобни на тях хора, но изключват и дискриминират различните.

Теорията за социалната идентичност се опира и на възприятието, че членовете на групата имат склонност да защитават самоуважението си, за да постигнат положителна и конкретна социална идентичност. Това може да доведе до дискриминация (пряко или непряко) чрез изразяване на преференциално отношение към структурата и нейните участници или до т.нар. *феномен на вътрешногруповото пристрастие*.⁵

Първоначалният преглед на теорията предполага, че очакванията от включването на жените в бордовете ще бъдат негативни поради това, че жените биха нарушили стереотипното и предпочитано поведение от съществуващите членове на борда. И така стереотипите за жените ги оставиха извън „уравнението на управлението“ дълги години, а тези за управленския елит – „бели образовани мъже“ – се задържаха твърде дълго в ролята си на господар на промените. И доколкото липсата на диверсификация в бордовете налага хомогенна структура и отношения, то всяка модификация би допринесла за нежелани ефекти на промяна, което предизвиква създаване на „стъклени ограничения“, предпазващи изградения стереотип за член на борда.

2. „Непоправимите“ различия и стереотипизирането в бордовете

В какви направления е възможна проявата на „Теорията на социалната идентичност“ спрямо жените що се отнася до тяхното включване в бордовете?

² Теорията за социалната идентичност се появява през 60-те и началото на 70-те години на миналия век в период от време, наречен „криза“ в социалната психология.

³ Hogg, M.A., Abrams, D. (1990). Social motivation, self esteem and social identity. In D. Abrams & M. Hogg (Eds.), *Social identity theory: Constructive and critical advances* (pp. 28-47). London: Harvester Wheatsheaf.

⁴ Turner, J. C., Tajfel, Henri (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.

⁵ Tajfel, H., & Turner, J. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. In M. A. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Key readings in social psychology. Intergroup relations: Essential readings* (pp. 94-109). New York, NY, US: Psychology Press.

„Окопаните“ в собствените си правила и граници бордове атакуват жените по линия на външно насочените стереотипи. Процесът на *джендърно стереотипизиране* определя (дори съди) мъжете и жените на база културно предписани роли, а впоследствие ги помества в различни категории, които ограничават потенциала им. Това влияе на професионалната кариера на жените мениджъри, потвърдено в парадигмата на Schein „think manager – think male“ с възможност за трансформиране на „think manager – think qualified person!“

Поради това в редица случаи чертите на жените се приемат като индикатор за неуспех, а притежаваните от тях на мъжки характеристики (черти на характера, мисленето, особено при вземането на решения) се считат за полезни. Вредните за женския пол ролеви стереотипи включват пасивност, зависимост, емоционалност и покорност, а полезните за мъжете стереотипи – агресивност, независимост, доминиране, сила и рационалност. Видимо, силата/властта съвпадат повече с мъжкия стереотип. За Sekaquaptewa и Thompson⁶ женският стереотип отива дори по-далеч – предполага слабост, емоционалност и липса на лидерски умения на работното място, което може да доведе до разделяне на идентичността – на тази на жената извън работата и на работната ѝ идентичност. Тук би било и слабото място, в което жените да бъдат атакувани от страна на бордовете. А формирането на „прототип“ на потенциален член на борда от женски пол, притежаващ горепосочените характеристики, само би наелектризирил и без това „притиснатите бордове“, но би намерил оправдание на техния привиден ентузиазъм за включването на жените.

Стереотипното възприятие се допълва от Role congruity theory (Теорията за съответствие с ролята),⁷ според която индивидите развиват специфични очаквания за поведението на другите въз основа на еволюционно разделение на труда, основано на пола. Съгласно теорията ролите индивидите се оценяват според съгласуваността на характеристиките им, продиктувани от джендър стереотипите и изискванията на работните роли.⁸

Въз основа на тези социални роли от жените се очаква да бъдат по-общителни, ориентирани към връзките и да се грижат за мъжете, докато мъжете се трябва да бъдат по-активни, уверени и независими от жените. Но според теорията, при заемане на лидерски позиции, жените биха се сблъскали с по-голямо неодобрение от мъжете, поради възприятието, че се нарушава ролята на пола. Eagly et al. (1995) установява, че лидерска роля, изискваща поведение, съответстващо на насърчаване на участието и открито внимание, се счита за женска, а ролята, изискваща способността да се насочват и контролират хората, се оценява като мъжка. Eagly and Karau (2002) предполагат, че възприятията за несъответствие могат да варират в зависимост от характеристиките на лидерския контекст, както и тези на оценяващите лидери.⁹ В изследване на Koenig, Eagly, Mitchell и Ristikari от 2011 г.¹⁰ се казва, че „лидерството сега е много повече в сравнение с миналото и включва женствени релационни качества като чувствителност, топлина и разбиране“.

⁶ Sekaquaptewa, D., Mischa Thompson (2003). Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(1), 68–74.

⁷ Paustian-Underdahl, S., Lisa Slattery Walker, David J. Woehr, (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators, *Journal of Applied Psychology*, 2014, Vol. 99, No. 6, p. 1129-1132, <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-a0036751.pdf>.

⁸ Pinar Acar, F. (2015). Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions: An Examination of Glass Cliff in the IT Sector, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210, p.634, https://ac.els-cdn.com/S1877042815057092/1-s2.0-S1877042815057092-main.pdf?_tid=022a5b18-5977-4c80-8164-3e8e8218a441&acdnat=1539302709_1b24676be113a62fe506f589e26c01df.

⁹ Тук лидерството се отъждествява с управленската практика.

¹⁰ Koenig, An., Alice H. Eagly, Abigail A. Mitchell, Tiina Ristikari (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms, *Psychological Bulletin*, July, 137/4, pp.616-42, https://www.tjssl.edu/sites/default/files/anne_m_koenig_et_al_are_leader_stereotypes_masculine_a_meta-analysis_of_three_research_paradigms_1374_psychol_bull_616_2011.pdf.

Втори възможен дисонанс между статуквото в бордовете и жените (от позицията на Теорията за социалната идентичност) е по линия на *мисленето и комуникацията*. Основната група критици твърдят, че членовете на хомогенни групи са склонни да общуват по-често, тъй като вероятно споделят едни и същи мнения (Earley и Mosakowski (2000))¹¹. Това би следвало да третира жените като „изключени“ от общия разговор/общуване и привидното им приемане в бордовете. За Williams и O'Reilly (1998) хомогенните групи (мъжките бордове) са по-кооперативни и изпитват по-малко емоционални конфликти, а за Lau и Murnighan (1998)¹² по-голямото джандър разнообразие ще доведе до недостиг на време за постигане на консенсус и по-малко ефективно взети решения. Westphal и Milton (2000)¹³ използват Теорията на социалната психология, за да докажат, че жените в борда могат да понижат социалното сближаване между групите, което да създаде социална бариера помежду им и последващи трудности при евентуалната им позитивна оценка и влияние върху корпоративния пърформанс. Но едновременно с това считат, че в зависимост от динамиката на социалното състояние на борда в различни времена или ситуации, влиянието на разнообразието може да бъде двупосочно.

В публикация на Европейската Комисия (2012)¹⁴ се казва, че по-диверсифициран борд би се сблъскал с повече несъгласия и конфликти, които могат да преминават в дълги дискусии и невъзможност за вземане на решение. Ако компания трябва да реагира бързо на пазарни шокове, подобни ситуации често пъти се оказват проблем. Подобна структура може да предизвика и *комуникационни проблеми*, особено ако изпълнителните директори не са съгласни да споделят ключова информация с „различните директори“, което компрометира ефективността на борда.

Третата проблемна област покрива препоръчителните *квоти* за жените в управлението. При структура без провали (добре функциониращ борд, съставен от мъже) задължителната квота от жени би довела до асинхрон в „групата“ и до токенизъм (при минимална квота на жените). Оправданието за невключването на жените е ориентирано към критериите, на които трябва да отговарят членовете на борда. А в повечето случаи те са неизпълними за жените поради причини в минало време (липса на предишен опит и на подходящо образование). И ако случайно системата на подбор допусне жените до властта, то липсата на опит ще доведе до назначаване по-неопитни кандидати. В случая лицата, които имат мажоритарен статут в борда (директорите мъже), биха имали потенциала да упражнят неравностойно влияние в процесите на вземане на решения, в сравнение с малцинството (жени директори). Това би привело в сила *токенизма* в бордовете и би оставило жените в позиция на привидни членове на тези структури.

Квотите имат и друга страна, пораждаща страх у властимащите – страховете от *принудителна диверсификация*, поради която директорите се чувстват заплашени и търсят вариант за поддържане на съществуващата си привилегия. Защо това е така?

За социалните психолози социалната идентичност е нещо като „амалгама от идентичности...със съответните настройки“. Изтъкването на конкретна идентичност, резултат от определено членство и идентифицирането с него, зависи от социалния контекст. Но проявата на определена социална характеристика и социалната идентичност се увеличава при събития, представляващи заплаха за референтната социална група, както и при критики

¹¹ Earley, P. Chr., Elaine Mosakowski (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.1, pp. 26-49, <http://www.jstor.org/stable/1556384>.

¹² Lau, D. C., Murnighan, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups, *Academy of Management Review*, 23/2, pp. 325-340, doi:10.5465/amr.1998.533229.

¹³ 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), 366. doi:10.2307/2667075.

¹⁴ European Commission (2012). Women in Economic Decision-Making in the EU: Progress Report, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf.

към демографската хомогенност и поведенческите норми на традиционния елит.¹⁵ А прототипният образ на членовете на елита оказва по-голяма подкрепа за груповата хомогенност, самостереотипизирането и по-негативно възприемане на членове извън собствената група. Това, в случая на бордовете, увеличава признаците на различия не само между членовете на „old boys network“¹⁶ и жените, но и между прототипните директори (допуснатите, но неприети в борда) и „оригиналните“ членове на борда. Дори някои от непрототипните директори да са се социализирали с другите, демографските им различия остават в границите на „заплаха на групата“, подсилвайки периферния им статус. А по-голямата несигурност притиска членовете на групата да прецизират груповите граници и да консолидират прототипното ядро от директори.

Включването на жените в бордовете с оглед на горепосочените специфики на Теорията за социалната идентичност е нежелано поради три основни причини. *Първо*, може да съществува колективен интерес на мъжете, които не искат да споделят предимствата на „old boys network“ с външни лица (жени). *Второ*, мъжете в борда могат да пренебрегнат уменията и личностните черти на жените, които биха могли да са в полза на компанията. Вместо това биха предпочели да приемат себеподобни и да не нарушават хомогенността на групата. *Трето*, съществува не дотам сериозен за отговорността на позицията на членовете на борда аргумент, че „включването на жените в бордовете има отрицателен ефект върху представянето на мъжете, тъй като тяхното присъствие би ги отклонило от фокуса им върху задачите“.

С други думи, влизането на жените в борда нарушава неговата динамика и го превръща в социална арена, на която мъжете се състезават за вниманието на жените (поради подобни причини жените не могат да участват на пода на борсата в Амстердам до 1975 г.). И съдейки по желанието си за конкретна социална идентичност, членовете борда изглеждат еднакво, обучават се в едни и същи институции, посещават едни и същи социални клубове и пр. А това е така, *защото* „социалната хомогенност нарушава социалния контрол... защото когато условията не са еднакви, няма неравенство и колкото и големи да са, не оскърбяват очите“.¹⁷

В тази ситуация корпоративният елит се опитва да защити привилегированата си позиция срещу новодошлите, като в същото време чувства необходимост от адаптиране към променящата се външна среда, за да запази своята позиция. Що се отнася до вътрешното напрежение, насочено срещу „old boys network“, бордовете с по-висок статус могат да са различни. Високият статус придава уважение и привилегия. Предполага се, че бордове и директори с по-висок статус може да имат по-висока степен на свобода и да се отклоняват от стандартната практика, което би ги направило и отворени към приемането на жените (и не само, а към промените изцяло) в управлението. Но в рамките на една социална мрежа (изградена от корпоративния елит) статутът се реализира с известна степен на централизация и показва как „местоположението в рамките на йерархията...определя възможностите и

¹⁵ Gregorič, Al., Lars Oxelheim, Trond Randøy, Steen Thomsen (2013). Changing the Corporate Elite? Not So Easy. Female Directors' Appointments onto Corporate Boards, IFN Working Paper No. 978, <http://www.ifn.se/wfiles/wp/wp978.pdf>.

¹⁶ Неформална система, чрез която парите и властта се държат от заможни бели мъже чрез смесени (вплетени) бизнес отношения. Тези мрежи предполагат изграждането на бизнес отношения да се извършва на места като голф клубове, кънтри клубове, спортни събития, социални клубове и пр., които принципно не са достъпни за жени. А човек, който не участва в тези елитни кръгове, не се допуска до наистина „сериозни“ бизнес транзакции и разговори и възможности за кариерно развитие. Вж.: <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=Old+Boy%27s+Network>.

¹⁷ Tocqueville, Alexis de (1840) 1990. Democracy in America. Great Books of the Western World, edited by Adler, Mortimer J. Vol. 44. Chicago: Encyclopaedia Britannica, цит. По.: Heemskerck, E., Meindert Fennema (2014). Women on Board: Female Board Membership as a Form of Elite Democratization, Article in Enterprise and Society, May 2014, <https://www.researchgate.net/publication/265892595>.

ограниченията“.¹⁸

3. Джендър разнообразие за пърформанс от позицията на Агентската теория¹⁹

Агентската теория постулира, че несъответствието в интересите на мениджърите и собствениците може да доведе до информационна асиметрия между страните, тъй като собствениците са склонни да делегират отговорностите си на мениджърите, за да вземат стратегически решения от тяхно име, причинявайки агентски проблем. В съответствие с теорията акционерите могат да изискват повече контролни механизми за наблюдение на мениджърите за намаляване на агентските разходи. Или бордът следва да предотврати потенциалните конфликти чрез осъществяване на функциите си контрол и мониторинг.

От чисто историческа гледна точка агентската теория *не прави разлика между мъжете и жените директори*. За нея всички имат еднакви конфликти със стейкхолдърите (принципалите). Но еволюцията ѝ, опирайки се на литературата за джендър разнообразието, все повече разпознава жените като действащи лица с по-висока етична ориентация.²⁰

Изследването на участието на жените в бордовете би могло да се раздели на две части, отнасящи се до принципното участие на жените в управлението или членството им в групата на „независимите директори“.²¹

Що се отнася до анализа на принципното им участие, проучванията показват две основни области на влияние – *мониторинга и корпоративния пърформанс*.

Жените имат водеща роля в областта на мониторинга – важна част от механизма за контрол на корпоративното ръководство, особено в страни, в които това е по-слабо развито. Сравнявайки управленските характеристики на разнообразието в бордовете, Adams и Ferreira (2009)²² установяват, че жените *присъстват по-често на срещите на борда*, отколкото мъжете. Жените директори подобряват поведението на мъжете директори, което подкрепя възгледа, че разнообразен борд стимулира работата му, тъй като членовете упражняват влиянието си върху поведението на компанията главно чрез присъствието на срещи. Според Adams и Ferreira, ако жените участват активно в тези срещи (а не са привидно назначени, б.а.), това може да увеличи интензивността на мониторинга.

Жените изпълняват по-добре мониторинговата си роля и поради причина, че са по-малко заинтересовани от експроприацията на ресурсите. В този смисъл агентската теория предполага, че жените директори могат да действат като механизъм за надзор и контрол, тъй

¹⁸ Heemskerk, E., Meindert Fennema (2014). Women on Board: Female Board Membership as a Form of Elite Democratization, Article in Enterprise and Society · May 2014, <https://www.researchgate.net/publication/265892595>, pp.261-262

¹⁹ Zhang, Ch., Qian Guo, Xin Mu (2016). How Female Executives Affect Firm Performance? A Multi-approach Perspective, Advances in Economics and Business 4/7: pp.351-365, <http://www.hrpub.org/download/20160630/AEB5-11806658.pdf>.

²⁰ (б.а.) Възможният анализ на участието на жените в бордовете от позицията на Агентската теория следва да постави въпрос относно периода на проучване на анализаторите. Причината е свързана с възгледите на Теорията за социалната идентичност и дългото времетраене на период без участие на жени в бордовете. Cohen, G., Kudryavtsev, A. (2011). Behavioral Biases in Economic and Financial Knowledge: Are They the Same for Men and Women? Advances in Management & Applied Economics, 1/1, 15-52.

²¹ Предложение за ДИРЕКТИВА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ ПАРЛАМЕНТ И НА СЪВЕТА за подобряване на баланса между половете сред директорите без изпълнителни функции на дружествата, допуснати до борсова търговия, и свързани с това мерки, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A52012PC0614>. Целта на 40% квота за директорите без изпълнителни функции е намиране на точния баланс между това да се осъществи политиката на разнообразието в бордовете от една страна, а от друга – да бъдат сведени до минимум смущенията в ежедневно управление на организацията. Директорите без изпълнителни функции и надзорните съвети имат съществена роля при назначаването на мениджърите на най-високо ниво и при формирането на политиката за човешки ресурси на дружеството. Следователно по-силното присъствие на по-слабо представения пол сред директорите без изпълнителни функции ще има положително въздействие върху равнопоставеността между половете по цялата професионална стълбца.

²² Adams, R., Ferreira. Daniela (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance, Journal of Financial Economics, Volume 94, Issue 2, November 2009, Pages 291-309.

като присъствието им в корпоративните съвети увеличава независимостта на борда (Reguera-Alvarado et al. (2015)).²³

За Adler (Adler 2001)²⁴ присъствието на жени в управлението корелира силно с високата фирмена доходност. Според Erhardt²⁵ жените директори подпомагат борда в ролята му да осигури стратегическата посока на бизнеса, тъй като притежават предимство над колегите си мъже в стратегическото планиране. Erhardt установява също, че джендър разнообразието е позитивно свързано с финансовия пърформанс на компаниите. Година по-късно Catalyst утвърждава, че компаниите, имащи по-висок дял на жените в бордовете, надхвърлят пърформанса на тези с по-нисък.²⁶ През 2007 г. МакКинзи публикуват изследване под название „Жените имат значение“, в което джендър детерминантата е посочена като значим драйвер за корпоративния пърформанс.²⁷ За установяване на корелацията между джендър разнообразието на топ нивата с икономическия пърформанс МакКинзи правят изследване в две сфери – едната откъм *организационното съвършенство*, другата – откъм *финансов пърформанс*. За тях пърформансът нараства значително при критична маса от минимум 3 жени в управлението (изпълнителния мениджмънт) на всеки 10 мениджъра.

Във второ изследване, съвместно с Amazone Euro Fund, МакКинзи избират 89 листвани на борсата европейски компании (с капитализация над 150 млн.евро) с голям брой жени в управлението.²⁸ Анализът цели оценка на финансовия пърформанс на тези компании спрямо средния за техния сектор. Няма съмнение, че показателите на тези компании надвишават средната стойност за сектора – възвращаемост на капитала 11,4% срещу 10,3% за сектора; оперативна печалба 11,1% срещу 5,8% за сектора; ръст на цените на акциите 64% срещу 47% за сектора за периода 2005-2007 г. Тези статистически значими резултати, дори и през този ранен период на приемане на „жените“ в управлението, показват, че компаниите, които са джендър френдли, имат по-добър пърформанс.

Положителна подкрепа за участието на жените в управлението дава и докладът на Lord Davis²⁹ за практиката на джендър равновесие в бордовете във Великобритания. Проучванията показват, че там, където ръководството е слабо, жените директори упражняват строг надзор и имат положително влияние върху стойността компанията и че джендър балансираният борд има по-голяма вероятност да управлява и контролира риска. Според Leeds University Business School дори една жена директор в борда съкращава шансовете за

²³ Reguera-Alvarado, N. (2017). Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain, *Journal of Business Ethics*, 2017, vol. 141, issue 2, 337-350, https://EconPapers.repec.org/RePEc:kap:jbuset:v:141:y:2017:i:2:d:10.1007_s10551-015-2735-9.

²⁴ Adler, R. (2001). Women in the Executive Suite Correlate to High Profits, Glass ceiling Research Center, <http://glassceiling.com/InTheNewsFolder/HBRArticlePrintablePage.html>.

²⁵ Erhardt, N., James Werbel, Charles Shrader (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance, *Corporate Governance (An international review)*, vol.11/2/, <https://pdfs.semanticscholar.org/c565/9684b4d36601b12c61e5a763dadf1339f652.pdf>.

²⁶ Catalyst (2004). The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity, BMO Financial Group, https://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf.

²⁷ МакКинзи използват собствен инструмент за диагностициране, който измерва организационното съвършенство по девет критерия: лидерство, управление, отговорност, координация и контрол, иновация, взаимодействие с външната среда, навици, мотивация, работна обстановка и ценност. С помощта на този инструмент са оценени над 115 хил. служителите в 231 публични и частни компании (неправителствени организации). Компаниите, поставени най-високо по тези критерии, имат до два пъти по-добър оперативен маржин и пазарна капитализация в сравнение с по-ниско ранжираните. Вж.: (McKinsey 2007).

²⁸ Селектирани са всички европейски компании, листвани на борсата с капитализация над 150 милиона евро и на база следните критерии: брой и дял на жените в изпълнителните комитети, функции на жените (CEO, CFO), присъствие на жените в борда и статистика за джендър разнообразието в годишния отчет.

²⁹ Smith, L. (2015). Lord Davies report: Can gender quotas get more women on boards?, <http://www.ibtimes.co.uk/lord-davies-report-can-gender-quotas-get-more-women-boards-1526308>.

фалит на компанията с 20%, а при 2-3 жени – намаляват още повече.

В изследването си³⁰ Khaw и Liao (2018) обобщават мнението на анализаторите относно наличието на повече жени в бордовете. За тях това би създадо по-добър обществен образ на фирмите и би допринесло за подобряване на резултатите им. Фирмите с разнообразен борд биха могли да увеличат творчеството и иновациите, както и да подобрят решаването на проблемите, като се има предвид по-доброто разбиране на бизнес средата, разликите в уменията, знанията и опита сред членовете на борда.

Поведенческата литература твърди, че предпочитанията на индивида за поемане на риск вероятно зависят от разликите между половете. Мъжете и жените имат различна емоционална реакция към несигурността, която е вероятно да засегне възможността за постигане на резултати.

Ако участието на жените се изследва от позицията на „независимите директори“, то тълкуването е по-различно.

Според аргументите на Европейската комисия *стимулирането на джендър разнообразието* в бордовете и топ мениджмънта води до подобряване на корпоративния пърформанс (на база изследвания от цял свят ЕК представя аргументи, според които по-високият дял на жени в топ нивата осигурява силен организационен и финансов пърформанс). Според *Предложението за Директива на Европейския Парламент и на Съвета за подобряване на баланса между половете сред директорите без изпълнителни функции на дружествата, допуснати до борсова търговия, и свързани с това мерки, независимите директори и надзорните съвети имат съществена роля при назначаването на мениджърите на най-високо ниво и при формирането на политиката за човешки ресурси на дружеството*. Следователно по-силното присъствие на по-слабо представения пол сред директорите без изпълнителни функции ще има положително въздействие върху джендър равноправието по цялата професионална стълбица.³¹ Но какво показват изследванията?

Първо, агентската теория предполага, че *независимите директори* допринасят за по-добра мониторингова функция в сравнение с изпълнителните директори в бордовете поради няколко причини. Независим борд има по-малко конфликти на интереси, отколкото наблюдаващите мениджъри, тъй като нямат връзка с висшето ръководство. Следователно независимите директори не са задължени сляпо да следват гледната точка и мненията на висшето ръководство (Hermalin and Weisbach, 2003)³² и това предотвратява рисковото и опортюнистично поведение на мениджърите.

Второ, Fama и Jensen (1983) предполагат, че независимите директори могат да допринесат значително за привеждане на дейността на мениджърите в съответствие с интересите на акционерите. Най-значимият стимул за независимите директори да се стремят към ефективен мониторинг на бордовете е да развият репутацията си като експерти по вземането на решения. Въпреки че според Fama и Jensen (1983) репутацията на независимите директори е положителна, то тя е трудно да се потвърди, тъй като фирмите рядко разкриват дейностите на отделни директори в заседателната зала. Те (1983)³³ предполагат, че

³⁰ Hwei Khaw, K., Jing Liao (2018). Board gender diversity and its risk monitoring role: is it significant? Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, AAMJAF, Vol. 14, No. 1, 83–106, 2018, <https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/13800/AAMJAFLIAO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

³¹ Предложение за Директива на Европейския Парламент и на Съвета за подобряване на баланса между половете сред директорите без изпълнителни функции на дружествата, допуснати до борсова търговия, и свързани с това мерки (2012). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A52012PC0614>.

³² Hermalin, B.E., Weisbach, M.S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature. FRBNY Economic Policy Review 9, 7-26. <https://pdfs.semanticscholar.org/d9ab/5bc4b58b7030ade4b0f2b925bdc089578e21.pdf>.

³³ Fama, E., Michael C. Jensen (1983). Separation of ownership and control, Journal of Law and Economics 26, 301–326.

„външните директори имат стимули да развият репутацията си като експерти в контрола на решенията...“ За Jiang et al. (2012)³⁴ кариерата на независимите директори ги кара да поддържат консенсус повече с инвеститорите, отколкото с мениджмънта, защото несъгласието им в крайна сметка се възнаграждава на пазара под формата на повече възможности за директорски права.

Трето, независимите директори могат да внесат безпристрастни и разнообразни мнения и умения в процеса на вземане на решения в бордовете. Те биха могли да донесат знания и опит в области, в които липсват познания на главния изпълнителен директор и мениджърския екип, като вътрешен контрол, финанси, човешки ресурси, маркетинг, данъци и други области. Независимите членове на борда могат също да имат важен опит в бизнеса и опит от първа ръка, придобит от работа с други организации, изправени пред трудни предизвикателства, като кибер атаки или управление по време на криза. От гледна точка на Агентската теория, Francœur et al. (2008) предполагат, че „жените често носят нова гледна точка по сложни въпроси и това може да помогне да се коригират информационните отклонения при формулирането на стратегията и решаването на проблемите“. За Virtanen (2012) жените членове на борда са по-склонни да заемат активни роли, да задават повече въпроси, да дебатираат, да демонстрират умения за лидерство и сътрудничество.³⁵ Ето защо би следвало да се очаква положителна връзка между процента независими директори и ефективността на банките, когато бордът е в състояние да контролира висшето ръководство и да смекчи агентския проблем.³⁶

Тук обаче съществуват няколко проблема. *Първо*, броят на независимите директори в борда може да създаде дисбаланс. Прекомерният брой може да навреди на съвещателната му роля, тъй като ограничава участието на изпълнителните директори в борда и така свежда до минимум потока информация между отделните нива на управление и ръководството. От тази гледна точка по-голямо участие на независими директори в банковия борд може да доведе до по-ниска ефективност на банките. Съществуват проучвания в подкрепа на това, според което независимите директори намаляват представянето на компаниите (Pathan and Faff, 2013; Jermias and Ghani, 2014).

Второ, при изследване ефекта на независимите директори върху компаниите се откриват отрицателни взаимоотношения, което предполага, че включването им в тази им роля не успява да смекчи отрицателния ефект върху пърформанса. Една от възможните причини е назначаването за директори на жени само за удовлетворяване на задължителната квота – компаниите (особено в банковия сектор) са принудени да назначават жени директори, които нямат нужните качества и не допринасят за подобрен пърформанс. Това на свой ред поставя въпроса дали по-високият процент на независими директори (поради по-малкото им познания в областта на бизнеса, което оказва неблагоприятно влияние върху способността им да предоставят консултации и съвет на ръководството) е отрицателно свързано с ефективността.

Естествено е положителното влияние да не бъде категорично. Някои автори подкрепят твърдението, че присъствието на жените в бордовете *не добавя стойност*, но социалният и политически натиск за джендър равенство движи тяхното присъединяване към

³⁴ Jiang, W., Hualin Wan, Shan Zhao (2012). Reputation Concerns of Independent Directors: Evidence from Individual Director Voting, https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=AFA2014&paper_id=1567, p. 30-31.

³⁵ Terjesen, S., Eduardo Barbosa Couto, Paulo Morais Francisco (2015). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. Available from: <https://www.researchgate.net/publication/271725343>.

³⁶ Deloitte (2016). Independent board members can be a valuable resource for private companies, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-ccg-on-boards-agenda-feb-2016.pdf>.

властовите органи. Carter, D'Souza, Simkins и Simpson (2003)³⁷ определят, че ако фирмите са задължени да включат жени в управлението, техните колеги мъже ги маргинализират и влиянието им върху управленската ефективност на борда и фирмената доходност ще бъдат минимални.

Smith, Smith и Verner (2006) откриват отрицателна връзка между джендър разнообразието и брунтната печалба в изследването на извадка от датски фирми. Farrell and Hersch (2005) изследват влиянието на допълнителните директори-жени в бордовете на САЩ, но също не откриват доказателство, че те влияят на доходността на активите на акционерите. В изследване на норвежки фирми се открива отрицателна зависимост между дела на жените в бордовете и Q Tobin's (Bohren & Strom, 2005). Adams and Ferreira (2009) също предполагат, че присъствието на жените в корпоративните съвети може да доведе до по-щателен мониторинг за компанията, в която вече има силно ръководство, правейки я негативно влияеща на корпоративния пърформанс.

Други на свой ред не откриват връзка между джендър разнообразието в управлението и корпоративния пърформанс (Rose 2013).³⁸ Galeggo, Garcia и Rodriguez,³⁹ на база изследване на листвани на Madrid Stock Exchange 146 големи компании за периода 2005-2007 г. също не подкрепят влиянието на джендър разнообразието върху корпоративния пърформанс.

Автори като Frink et al. (2003) показват обърната U-образна връзка между жените директори и фирмената стойност – т.е. жените директори имат положително влияние върху фирменото представяне, но отвъд инфлексната точка повечето оказват отрицателно въздействие върху фирмения пърформанс. Тази констатация показва, че оптималният брой на жените директори е близо до инфлексната точка, подкрепяйки мониторинга и заложените в изследването му хипотези. Pucheta et al. (2016) подкрепя твърдението на Frink, че жените в бордовете увеличават фирмената стойност, но когато надвишат определен праг, фирменият пърформанс намалява.

Заклучение

Третирането на участието на жените в бордовете от позицията на различни теории намира обосновка за поведението на мъжете и желанието на жените за изкачване по йерархичната стълбица. Теорията за социалната идентичност доказва, че жените не отговарят на самостереотипизирането и поради това трудно биха се вписали във вече хомогенната структура на борда. Това би заплашило бордовете и би ги лишило от онова оптимално ниво на функциониране, постигнато от мъжките структури.

В същото време Агентската теория е в полза на участието на жените в бордовете. И дори да съществуват критики, тя е „билет“ за жените за по-високите йерархични нива и структурата на борда, охранявани от невъзможните условия, поставени от „стъклените ограничения“ на подбора.

Но жените успяват. И корпоративният елит е принуден все повече да допуска различните.

³⁷ Carter, D., Betty.Simkins, W.Garry Simpson (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), pp. 33-53.

<https://pdfs.semanticscholar.org/9921/3885858e727cc548f4e929573c3e1eab2dee.pdf>.

³⁸ Rose, C., Peter Munch-Madsen, Maja Funch (2013). Does Board Diversity Really Matter? Gender does not, but citizenship does, *International Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 8, Issue 1, http://www.business-and-management.org/library/2013/8_1--16-27-Rose,Munch-Madsen,Funch.pdf.

³⁹ Gallego-Álvarez, Is., Isabel María García-Sánchez, Luis Rodríguez-Dominguez (2010). Universidad de Salamanca, The influence of gender diversity on corporate performance, *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review* Vol. 13 - № 1, https://ac.els-cdn.com/S1138489110700121/1-s2.0-S1138489110700121-main.pdf?_tid=acb4df5d-0410-431d-8e55-6ba8a7ebe374&acdnat=1536519290_26f9255d2f485e7817403d85169037c4.

Използвана литература

1. Adams, R., Ferreira. Daniela (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of Financial Economics*, Volume 94, Issue 2, November 2009, Pages 291-309.
2. Adler, R. (2001). Women in the Executive Suite Correlate to High Profits, Glass ceiling Research Center, <http://glass-ceiling.com/InTheNewsFolder/HBRArticlePrintablePage.html>.
3. Aleksandra Gregorič, Al., Lars Oxelheim, Trond Randøy, Steen Thomsen (2013). Changing the Corporate Elite? Not So Easy. Female Directors' Appointments onto Corporate Boards, IFN Working Paper No. 978, <http://www.ifn.se/wfiles/wp/wp978.pdf>.
4. Carter, D., Betty.Simkins, W.Garry Simpson (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), pp. 33-53, <https://pdfs.semanticscholar.org/9921/3885858e727cc548f4e929573c3e1eab2dee.pdf>.
5. Catalyst (2004). The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity, BMO Financial Group, https://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf.
6. Cohen, G., Kudryavtsev, A. (2011). Behavioral Biases in Economic and Financial Knowledge: Are They the Same for Men and Women? *Advances in Management & Applied Economics*, 1/1, 15-52.
7. Deloitte (2016). Independent board members can be a valuable resource for private companies, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-ccg-on-boards-agenda-feb-2016.pdf>.
8. Denise Sekaquaptewa, D., Mischa Thompson (2003). Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(1), 68–74.
9. Earley, P. Chr., Elaine Mosakowski (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.1, pp. 26-49, <http://www.jstor.org/stable/1556384>.
10. Erhardt, N., James Werbel, Charles Shrader (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance, *Corporate Governance (An international review)*, vol.11/2/, <https://pdfs.semanticscholar.org/c565/9684b4d36601b12c61e5a763dadf1339f652.pdf>.
11. European Commission (2012). Women in Economic Decision-Making in the EU: Progress Report, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf.
12. Fama, E., Michael C. Jensen (1983). Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics* 26, 301–326.
13. Gallego-Álvarez, Is., Isabel María García-Sánchez, Luis Rodríguez-Dominguez (2010). Universidad de Salamanca, The influence of gender diversity on corporate performance, *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review* Vol. 13 - N° 1, https://ac.els-cdn.com/S1138489110700121/1-s2.0-S1138489110700121-main.pdf?_tid=acb4df5d-0410-431d-8e55-6ba8a7ebe374&acdnat=1536519290_26f9255d2f485e7817403d85169037c4.
14. Heemskerk, E., Meindert Fennema (2014). Women on Board: Female Board Membership as a Form of Elite Democratization, *Article in Enterprise and Society*, May 2014, <https://www.researchgate.net/publication/265892595>.
15. Hermalin, B.E., Weisbach, M.S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: a survey of the economic literature. *FRBNY Economic Policy Review* 9, 7-26, <https://pdfs.semanticscholar.org/d9ab/5bc4b58b7030ade4b0f2b925bdc089578e21.pdf>.
16. Hogg, M.A., Abrams, D. (1990). Social motivation, self esteem and social identity. In D. Abrams & M. Hogg (Eds.), *Social identity theory: Constructive and critical advances* (pp. 28-47). London: Harvester Wheatsheaf.
17. https://www.tjssl.edu/sites/default/files/anne_m_koenig_et_al_are_leader_stereotypes_masculine_a_meta-analysis_of_three_research_paradigms_1374_psychol_bull_616_2011.pdf.
18. Hwei Khaw, K., Jing Liao (2018). Board gender diversity and its risk monitoring role: is it significant? *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, AAMJAF, Vol. 14, No. 1, 83–106, 2018, <https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/13800/AAMJAFLIAO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

19. Jiang, W., Hualin Wan, Shan Zhao (2012). Reputation Concerns of Independent Directors: Evidence from Individual Director Voting, https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=AFA2014&paper_id=1567, p. 30-31.
20. Koenig, An., Alice H. Eagly, Abigail A. Mitchell, Tiina Ristikari (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms, *Psychological Bulletin*, July, 137/4, pp. 616-42,
21. Lau, D. C., Murnighan, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups, *Academy of Management Review*, 23/2, pp. 325-340, doi:10.5465/amr.1998.533229.
22. Paustian-Underdahl, S., Lisa Slattery Walker, David J. Woehr, (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators, *Journal of Applied Psychology*, 2014, Vol. 99, No. 6, p. 1129-1132, <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-a0036751.pdf>.
23. Pinar Acar, F. (2015). Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions: An Examination of Glass Cliff in the IT Sector, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210, p.634, https://ac.els-cdn.com/S1877042815057092/1-s2.0-S1877042815057092-main.pdf?_tid=022a5b18-5977-4c80-8164-3ebe8218a441&acdnat=1539302709_1b24676be113a62fe506f589e26c01df.
24. Reguera-Alvarado, N. (2017). Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain, *Journal of Business Ethics*, 2017, vol. 141, issue 2, 337-350, https://EconPapers.repec.org/RePEc:kap:jbuset:v:141:y:2017:i:2:d:10.1007_s10551-015-2735-9.
25. Rose, C., Peter Munch-Madsen, Maja Funch (2013). Does Board Diversity Really Matter? Gender does not, but citizenship does, *International Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 8, Issue 1, http://www.business-and-management.org/library/2013/8_1--16-27-Rose,Munch-Madsen,Funch.pdf.
26. Smith, L. (2015). Lord Davies report: Can gender quotas get more women on boards?, <http://www.ibtimes.co.uk/lord-davies-report-can-gender-quotas-get-more-women-boards-1526308>.
27. Tajfel, H. (1981), *Human groups and social categories*, Cambridge, Cambridge University Press.
28. Tajfel, H., & Turner, J. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. In M. A. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Key readings in social psychology. Intergroup relations: Essential readings (pp. 94-109)*. New York, NY, US: Psychology Press.
29. Terjesen, S., Eduardo Barbosa Couto, Paulo Morais Francisco (2015). *Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity*. Available from: <https://www.researchgate.net/publication/271725343>.
30. Turner, J. C., Tajfel, Henri (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.
31. 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), 366. doi:10.2307/2667075.
32. Zhang, Ch., Qian Guo, Xin Mu (2016). How Female Executives Affect Firm Performance? A Multi-approach Perspective, *Advances in Economics and Business* 4/7: pp.351-365, <http://www.hrpub.org/download/20160630/AEB5-11806658.pdf>.
33. Предложение за ДИРЕКТИВА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ ПАРЛАМЕНТ И НА СЪВЕТА за подобряване на баланса между половете сред директорите без изпълнителни функции на дружествата, допуснати до борсова търговия, и свързани с това мерки, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=CELEX%3A52012PC0614>.

За контакти

гл. ас. д-р Александрина Панчева
ИУ-Варна
al.pancheva@ue-varna.bg