



Ευκαιρίες



Κίνδυνοι



Ηγεσία

# Γυναικείο επιχειρείν

Νέες προοπτικές σχετικά με τους κινδύνους &  
τις ανταμοιβές

**International Business Report | Μάρτιος 2017**





“Πολλές από τις σημερινές επιχειρήσεις εξακολουθούν να διοικούνται μόνο από ομάδες αντρών και μπορεί να αντιμετωπίσουν μυωπικά ριψοκίνδυνες καταστάσεις.”

**Αθανασία Αραμπατζή**

Senior Partner  
Grant Thornton Greece

# Περιεχόμενα

Πρόλογος	5
Σύνοψη	6
Πολυμορφία στην ηγεσία	8
Φύλα και κίνδυνοι	13
Τα στοιχεία για την Ελλάδα	20
Προτάσεις	22
Πώς μπορεί να βοηθήσει η Grant Thornton	25





# Πρόλογος

Το 2017, οι διοικητικές ομάδες αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις σχετικά με τους διεθνείς κινδύνους. Με ελάχιστους να έχουν προβλέψει τα γεγονότα των τελευταίων ετών, οι επιχειρήσεις παγκοσμίως προσπαθούν να προετοιμαστούν για περαιτέρω απρόβλεπτα γεγονότα.



Όμως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν κάτι περισσότερο από μια απλή αντίδραση στις προκλήσεις της εποχής μας. Καθώς ανταποκρίνονται σε βραχυπρόθεσμα ερεθίσματα, θα πρέπει ταυτόχρονα να λάβουν υπόψη τους ευκαιρίες που προάγουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Η ανάγκη να αξιοποιήσουν αυτές τις ευκαιρίες είναι αναμφισβήτητη μεγαλύτερη από ποτέ.

Ερευνούμε τον ρόλο των γυναικών στις επιχειρήσεις τα τελευταία 13 χρόνια και, στη φετινή έρευνα, εστιάζουμε σε θέματα κινδύνων και ανταμοιβών. Παρατηρούμε ότι οι άντρες και οι γυναίκες αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο και την ευκαιρία διαφορετικά, και ότι ως αποτέλεσμα δρουν με διαφορετικό τρόπο. Εάν αναγνωρίσουν, τιμήσουν και αξιοποιήσουν αυτές τις διαφορές, οι επιχειρήσεις θα έχουν περισσότερες πιθανότητες να δουν τον κόσμο όπως είναι πραγματικά και όπως θα μπορούσε να γίνει. Εάν αποτύχουν να δημιουργήσουν πολυμορφικές ομάδες, οι επιχειρήσεις κινδυνεύουν από “κοινή σκέψη”, το φαινόμενο όπου εμπλεκόμενοι μόνο όσους έχουν την ίδια οπτική γωνία,

υποσκιάζουμε τις άλλες προοπτικές και δεν βλέπουμε την αλλαγή που έρχεται.

Ωστόσο, παρά τα στοιχεία που συνδέουν την πολυμορφία με τις βελτιωμένες επιχειρηματικές επιδόσεις, η διαφορετικότητα των φύλων σε διοικητικές θέσεις, εξελίσσεται με εξαιρετικά βραδύ ρυθμό.

Η έρευνα International Business Report της Grant Thornton, αποκαλύπτει ότι, παγκοσμίως, το ποσοστό των γυναικών σε διοικητικές ομάδες έχει αυξηθεί κατά μόλις 1% το τελευταίο έτος, από 24% το 2016 σε 25% το 2017. Αυτό συντελεί σε μεταβολή της τάξεως 6% που σημειώθηκε τα τελευταία 13 χρόνια, από την αρχή της έρευνάς μας. Δυστυχώς, παράλληλα, ο αριθμός των επιχειρήσεων που δεν έχουν γυναίκες σε διοικητικές θέσεις έχει αυξηθεί από 33% το 2016 σε 34% το 2017, κάτι που αποτελεί σοβαρή αδυναμία.

Οι λόγοι αυτής της έλλειψης διαφορετικότητας είναι πολλοί και ποικίλλουν, και εξαρτώνται από την κουλτούρα των ίδιων των επιχειρήσεων αλλά και του ευρύτερου περιβάλλοντος

που δραστηριοποιούνται. Ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι, φέτος, εντοπίσαμε ότι το θέμα της διαφορετικότητας των φύλων έχει αρχίσει να χάνει τη βαρύτητά του.

Δεν πρέπει να επιτρέψουμε να συμβεί αυτό, τη στιγμή που η πρόοδος είναι ακόμη οριακή. Οι εταιρείες σήμερα πρέπει να είναι πιο παραγωγικές, καινοτόμες και “ανοιχτές” εάν επιθυμούν να ακμάσουν.

Γι’ αυτό και στη φετινή μας έρευνα παρέχουμε αρκετές προτάσεις σχετικά με τρόπους αύξησης της συμμετοχής των γυναικών στη Διοίκηση προς όφελος της επιχειρήσης συνολικά, και των στρατηγικών αντιμετώπισης κινδύνων συγκεκριμένα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κινητοποιηθούν. Πολλές από τις σημερινές επιχειρήσεις εξακολουθούν να διοικούνται μόνο από ομάδες αντρών και μπορεί να αντιμετωπίσουν μωπικά ριψοκίνδυνες καταστάσεις. Όπως αναφέρει ένας συνεργάτης μας: “Ο πραγματικός κίνδυνος για τις επιχειρήσεις είναι να μην εμπλέκουν τις γυναίκες.”

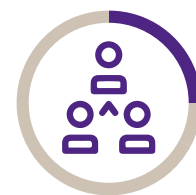
**Αθανασία Αραμπατζή**

Senior Partner  
Grant Thornton Greece

“Οι εταιρείες σήμερα πρέπει να είναι πιο παραγωγικές, καινοτόμες και “ανοιχτές” εάν επιθυμούν να ακμάσουν.”

# Σύνοψη

Παγκοσμίως, μια στις τέσσερις ανώτερες διοικητικές θέσεις καλύπτονται πλέον από γυναίκες. Υπάρχει μια μικρή αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος, αλλά το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν έχουν καμιά γυναίκα σε διοικητικές θέσεις, έχει αυξηθεί, επίσης. Για ακόμη μια φορά, οι αναπτυσσόμενες χώρες ηγούνται σε θέματα πολυμορφίας, ενώ πολλές μεγάλες οικονομίες εξακολουθούν να υστερούν.



25%

Ποσοστό διοικητικών θέσεων που καλύπτονται από γυναίκες



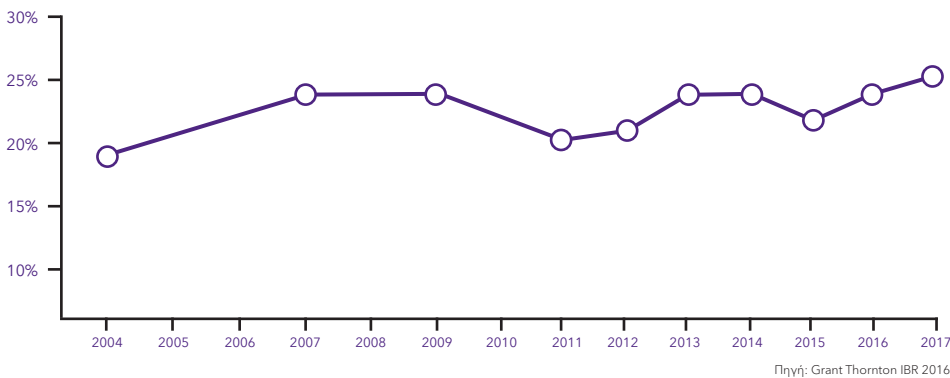
34%

Ποσοστό επιχειρήσεων χωρίς γυναίκες σε διοικητικές θέσεις<sup>1</sup>

Πηγή: Grant Thornton IBR 2016

<sup>1</sup> Οι διοικητικές θέσεις αναφέρονται σε Διευθύνοντες Συμβούλους, Προέδρους, Γενικούς Διευθυντές και άλλους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων

Σχήμα 1: Ποσοστό γυναικών σε διοικητικές θέσεις



## Πολυμορφία στην ηγεσία

Η διαφορετικότητα είναι το κλειδί για την επιχειρηματική επιτυχία. Με ένα μίγμα αντρών και γυναικών στο τιμόνι, οι επιχειρήσεις μπορούν να προετοιμαστούν καλύτερα για όλα τα ενδεχόμενα. Κι όμως, το 2017, οι αλλαγές στα ποσοστά δεν είναι αισθητές. Κάθε χρόνο, επιδιώκουμε να προσθέτουμε νέα στοιχεία και προτάσεις που θα συμβάλλουν στην κατανόηση και στην εξεύρεση λύσεων για μεγαλύτερη πολυμορφία των φύλων.

### Προτάσεις

- 1 Μιλήστε ανοιχτά για την πολυμορφία και ενσωματώστε την αλλαγή σε όλο τον οργανισμό, όχι μόνο στις ανώτερες θέσεις
- 2 Ενθαρρύνετε τα διαφορετικά είδη ηγεσίας και προτύπων
- 3 Επενδύστε σε ολιστικά προγράμματα καθοδήγησης και υποστήριξης καριέρας, πέρα από τον θεσμό του μέντορα

## Φύλο και κίνδυνοι

Η διαχείριση κινδύνου είναι η διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και διαχείρισης της αβεβαιότητας και είναι ζωτικής σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία. Άντρες και γυναίκες κατόπιν προσεκτικής σκέψης αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται διαφορετικά στους κινδύνους, σε θέματα εξισορρόπησης ταχύτητας και αποφασιστικότητας. Εάν ενωθούν, οι δυνάμεις αυτές μπορούν να διευκολύνουν την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου για τη βιώσιμη ανάπτυξη των δυναμικών επιχειρήσεων.

### Προτάσεις

- 1 Δημιουργήστε μικτές ομάδες και των δύο φύλων για αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου
- 2 Δώστε στις γυναίκες ευκαιρίες επίδειξης ηγετικών ικανοτήτων που τις εξοικειώνουν με τον κίνδυνο
- 3 Δημιουργήστε μια κουλτούρα όπου η λήψη υπολογισμένων ρίσκων αποτελεί μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής, όχι κάτι που θα πρέπει να αποφευχθεί
- 4 Χρησιμοποιήστε ουδέτερους όρους όπως επίγνωση κινδύνου και μη συνδέετε τον όρο κίνδυνο με τον φόβο, ώστε να αποφύγετε τη δημιουργία στερεοτύπων
- 5 Συμπεριλάβετε ευκαιρίες και όχι μόνο κινδύνους στο εταιρικό Μητρώο Ρίσκων
- 6 Εμπλακείτε σε πιο συλλογικές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου

# Πολυμορφία στην ηγεσία

Φέτος, το ποσοστό των γυναικών σε διοικητικές θέσεις αποτέλεσε ορόσημο για τις επιχειρήσεις, αφού ανήλθε σε 25%, για πρώτη φορά από την έναρξη της έρευνάς μας. Μπορεί, όμως, οι επιχειρήσεις να βελτιώνονται αλλά η αλλαγή είναι αργή και άνιση.

## Πρόοδος και αναβλητικότητα

Το ποσοστό των γυναικών σε διοικητικές θέσεις αυξήθηκε κατά μόλις 1% το τελευταίο έτος (βλ. Σχήμα 1), από 24% το 2016 σε 25% το 2017, και κατά 4% τα τελευταία 5 χρόνια. Επιπλέον, το ποσοστό των επιχειρήσεων χωρίς γυναίκες σε διοικητικές θέσεις αυξήθηκε με την ίδια αναλογία, από 33% το 2016 σε 34% το 2017, χωρίς σημαντική βελτίωση από το 2012.

Οι καιροί επιτάσσουν πολυμορφία.<sup>2</sup> Εάν διευρυνθεί η διαφορετικότητα μιας ομάδας, θα διευρυνθεί και η περιφερειακή της όραση. Οι διαφορετικές ομάδες επωφελούνται από τις διασυνδέσεις των ευρύτερων δικτύων, την αυξημένη αξιοπιστία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και την ορθότερη λήψη αποφάσεων.<sup>3</sup> Όμως, παρά την αυξανόμενη γενική συναίνεση των επιχειρηματιών στο συγκεκριμένο θέμα, ο ρυθμός της αλλαγής είναι εξαιρετικά βραδύς.

Αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι αποτυγχάνουν όλες οι προσπάθειες. Η Ανατολική Ευρώπη ηγείται στο ποσοστό γυναικών σε διοικητικές θέσεις, ενώ οι χώρες MINT (Μεξικό, Ινδονησία, Νιγηρία και Τουρκία) σημειώνουν τη μεγαλύτερη βελτίωση. Όμως, η πρόοδος σε αυτές τις χώρες μετριάζεται λόγω των στατικών επιδόσεων των ανεπτυγμένων χωρών της περιοχής Ασίας - Ειρηνικού, των χωρών G7 και της Βόρειας Αμερικής, καθώς και της πτώσης στη Νότια Ευρώπη (βλ. Σχήμα 2).

Πολλές έρευνες επιδιώκουν να εντοπίσουν τις λεπτές και πολύπλοκες αιτίες που περιορίζουν την ανέλιξη των γυναικών στην κορυφή. Όμως, η πολυμορφία δεν είναι κάτι στατικό, και θα πρέπει να ανανεώνουμε συνεχώς τις γνώσεις μας πάνω στα εμπόδια επαγγελματικής εξέλιξης των φύλων αλλά και τις λύσεις για ευρύτερη ισότητα. Φέτος, εντοπίζουμε 3 θέματα που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και, πέραν αυτών, εστιάζουμε σε μια εις βάθος μελέτη των διαφορών των φύλων σε θέματα κινδύνων και ευκαιριών.

*“Από καθαρά επιχειρηματική σκοπιά, τουλάχιστον 50% του πληθυσμού είναι γυναίκες, και αν δεν εργάζονται για εμένα, εργάζονται για κάποιον άλλο. Το ερώτημα που προκύπτει πάντα είναι: πώς μπορώ να δημιουργήσω ένα περιβάλλον ελκυστικό προς τις γυναίκες ;”*

**Phil Smith**  
Chairman, UK & Ireland  
Cisco

## Ένας υφέρων εφησυχασμός

Πολλοί ηγέτες αρχίζουν να ανησυχούν για την “πολυμορφική εξάντληση”. Η Lindsay Degouve De Nuncques, head of Middle East at ACCA, φοβάται ότι η καινοτομία ήδη εξαντλείται: “Το θέμα ένταξης των γυναικών σε διοικητικές θέσεις έχει χάσει λίγη από τη λάμψη του. Υπάρχει στασιμότητα.” Ο Phil Smith, chairman, UK & Ireland, at Cisco, περιγράφει την επίπτωση που μπορεί να έχει αυτό στη συμπεριφορά: “Μόλις οι

άνθρωποι κάνουν κάτι μέχρι κάποιο ορισμένο σημείο, νιώθουν ότι έκαναν αρκετά και εστιάζουν σε κάτι άλλο.”

Η μακροοικονομική και γεωγραφική αβεβαιότητα δεν βοηθούν. Οι επιχειρηματίες ασχολούνται με τη μείωση κόστους και τη διατήρηση των ταλέντων, αντιμετωπίζοντας τη διαφορετικότητα ως κάτι που είναι ωραίο αλλά όχι απαραίτητο. “Δεν αισθάνομαι ότι υπάρχει μείωση στην αναγνώριση της αξίας των γυναικών”, αναφέρει η Lindsay Degouve De Nuncques, “αλλά δεν είναι προτεραιότητα.”

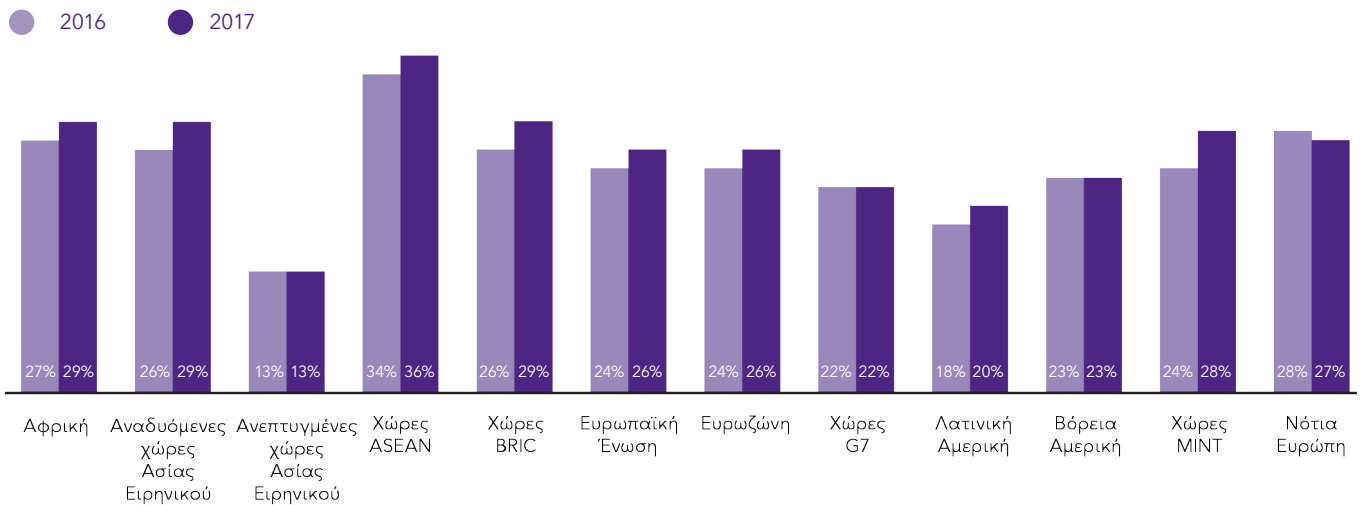
Κάποιοι άλλοι αναγνωρίζουν ότι, παρόλο που οι διοικητικές ομάδες δεσμεύονται για ισότητα φύλων, οι μεσαίες βαθμίδες δεν είναι ιδιαίτερα πεπεισμένες. Η Maria Cunha Matos, managing associate at Linklaters Brazil, εξηγεί ότι “το θέμα ένταξης των γυναικών στη διοίκηση δεν έχει να κάνει με το ότι οι άντρες δεν συνεργάζονται καλά με τις γυναίκες. Σύμφωνα με την εμπειρία μου, συνδέεται κάπως και με την αντίσταση στον μεγαλύτερο ανταγωνισμό για κάλυψη θέσεων εργασίας.”

Προφανώς, η συζήτηση πάσχει όταν λαμβάνει χώρα σε πολύ στενό πλαίσιο. Οι εταιρείες πρέπει να προσέξουν το φαινόμενο της “κοινής γνώμης”. Όπως προειδοποιεί ο Βασίλης Καζάς, managing partner στην Grant Thornton Greece: “Οι συζητήσεις που γίνονται, είναι συνήθως με αυτούς που έχουν ήδη πειστεί. Αυτό είναι

<sup>2</sup> Women in business: The value of diversity - Grant Thornton (2015) <sup>3</sup> Women as a Valuable Asset - McKinsey & Company (2012)



Σχήμα 2: Ποσοστό διοικητικών θέσεων που καλύπτονται από γυναίκες



Πηγή: Grant Thornton IBR 2016

το πρόβλημα. Η Διοίκηση θα πρέπει να κάνει αυτές τις συζητήσεις με όλες τις βαθμίδες εντός και εκτός του οργανισμού.”

Η Pamela Harless, chief people and culture officer at Grant Thornton US, θεωρεί ότι το συγκεκριμένο θέμα έχει χάσει λίγη από τη λάμψη του. “Υπάρχει πληθώρα ορθολογικών επιχειρημάτων,” αναφέρει, “αλλά οι επιχειρηματίες είναι πολύ περισσότερο αποτελεσματικοί όταν ηγούνται μιας συζήτησης από πλευράς πραγματικού πάθους.” Η Pamela καλεί τους επιχειρηματίες να δείξουν θάρρος και αφοσίωση, θέτοντας τους εαυτούς τους ως παράδειγμα, όντες υπεύθυνοι για το εύρος του “ανοιχτού προς όλους” περιβάλλοντος που θα δημιουργήσουν.

Ο Βασίλης Καζάς προσθέτει “η ισότητα των φύλων πρέπει να καθοδηγείται δυνατά και με πάθος από τη Διοίκηση.” Οι επίσημες προσπάθειες, όπως τα προγράμματα πολυμορφίας, οι ποσοτώσεις και τα συλλογικά γκρουπ, μπορεί να συμβάλουν στην επιτάχυνση αλλαγής συμπεριφοράς, αλλά θα δουλέψουν μόνο αν η αλλαγή ξεκινήσει από επάνω.

### Παρωχημένα μοντέλα ηγεσίας

Η Sacha Romanovitch, chief executive officer at Grant Thornton UK, φοβάται ότι οι καθιερωμένες αντιλήψεις σχετικά με την ηγεσία, απογοητεύουν τις γυναίκες: “Το θέμα είναι ότι αυτό που βλέπουν οι γυναίκες ως ηγεσία δεν είναι πάντα ελκυστικό.”

Πολλές γυναίκες βρίσκουν άλλους ενδιαφέροντες τρόπους να επιτύχουν την ισορροπία που επιθυμούν, όπως να δουλεύουν για μικρότερες νεοφυείς επιχειρήσεις ή να ξεκινήσουν τις δικές τους. Οι επιλογές είναι πολλές, αλλά οι μεγάλες εταιρείες θα ζημιωθούν αν χάσουν γυναίκες ταλέντα.

Η υποστήριξη στη φροντίδα των παιδιών και η ευέλικτη η εργασία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην προσέλκυση και διατήρηση των γυναικών στις επιχειρήσεις.<sup>4</sup> Όμως, η Sacha Romanovitch περιγράφει μια βαθύτερη ανάγκη: “Πιστεύω ότι οι γυναίκες αναζητούν μια ριζικότερη αλλαγή στο τι αντιπροσωπεύει η ηγεσία και στο τι απαιτείται από τα ανώτερα στελέχη.” Η ίδια περιγράφει την επικράτηση ενός μοντέλου “ήρωα”, όπου τα άτομα πρέπει να είναι τέλεια και η δουλειά να κυριαρχεί και ότι αυτό θα πρέπει να αλλάξει. Παραβλέπονται άλλες μορφές ηγεσίας που απαιτούν λιγότερες προσωπικές θυσίες.

Αυτό επιδεινώνεται από ένα άλλο είδος ηγέτη, ο οποίος, σύμφωνα με την Pamela Harless, “ηγείται στερεοτυπικά και κατηγορηματικά.” Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν την πεποίθηση ότι δεν υπάρχει ένα επιθυμητό στυλ συμπεριφοράς (εξουσιαστικό ή αναλυτικό, υποστηρικτικό ή προωθητικό). Όπως αναφέρει η Pamela Harless, “είναι ο συνδυασμός όλων αυτών των στυλ που οδηγεί σε καλύτερες

αποφάσεις.”

Οι άνθρωποι χρειάζονται άδεια να “φέρουν όλο τους τον εαυτό στη δουλειά”. Καθ’ αυτό τον τρόπο, η εταιρεία δημιουργεί ένα πιο διαφοροποιημένο σύνολο προτύπων, που επιτρέπει στα άτομα να σχεδιάσουν ένα αυθεντικό ηγετικό στυλ που συμβαδίζει με τον πραγματικό τους εαυτό.<sup>5</sup>

### Έλλειψη υποστήριξης

Νέες έρευνες, μελετούν την τάση οι γυναίκες να ελέγχονται, και όχι να υποστηρίζονται.<sup>6</sup> Η ύπαρξη ελέγχου ή ακόμα και μέντορα αφορά στην υποστήριξη και στην παροχή συμβουλών από έναν εργαζόμενο σε έναν άλλο, στο ίδιο ή κατώτερο επίπεδο από τον ίδιο στην εταιρεία. Είναι μια ιδιωτική, αναπτυξιακή σχέση μεταξύ δύο ανθρώπων. Από την άλλη, ένας ουσιαστικός υποστηρικτής, “σπονσοράρει” εργαζομένους σε χαμηλότερες βαθμίδες, κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων για ανάληψη εργασιών υψηλού προφίλ και προαγωγές. Έτσι, έχουν τη δύναμη να επιφέρουν αλλαγές εκ μέρους των γυναικών.<sup>7</sup>

“Οι γυναίκες δεν αισθάνονται άνετα, από τη φύση τους, με την αυτοπροβολή, άρα η ύπαρξη άλλων ανώτερων στελεχών που προβάλλουν τις ικανότητες και την εμπειρία τους, βοηθάει σημαντικά.”

**Maria Cunha Matos**  
Managing associate  
Linklaters Brazil

<sup>4</sup> Women in business: Turning promise into practice - Grant Thornton (2016) <sup>5</sup> Ibid <sup>6</sup> Why Men Still Get More Promotions Than Women - Harvard Business Review (2010) <sup>7</sup> Women in business: The path to leadership - Grant Thornton (2015)

## Πολυμορφία στην ηγεσία ανά περιοχή

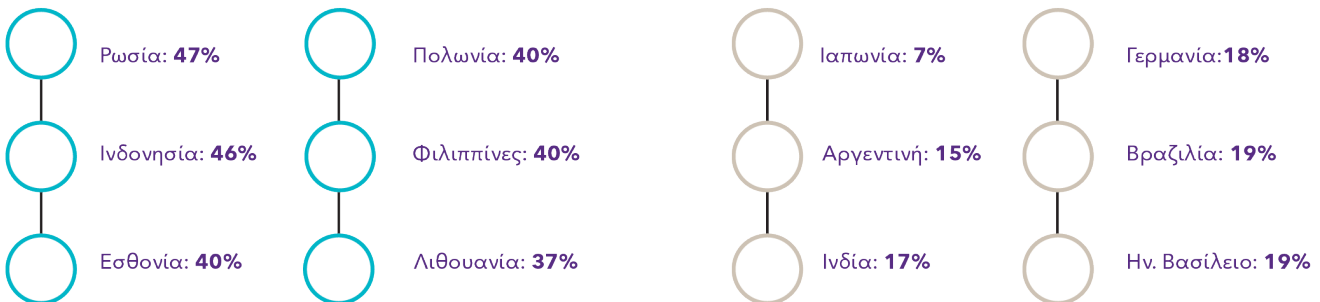
Οι πολιτιστικές διαφορές παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση της διακύμανσης της απόδοσης παγκοσμίως, με τις αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες οικονομίες να εξακολουθούν να πηγαίνουν καλύτερα από τις ανεπτυγμένες, σε θέματα διαφορετικότητας (βλ. Σχήμα 2).

“Τα πατριαρχικά συστήματα εξακολουθούν να είναι ισχυρά σε πολλές χώρες. Οι πιέσεις της παράδοσης, συχνά, δεν επιτρέπουν στις γυναίκες να αναπτυχθούν επαγγελματικά και κάποιες φορές παρεμποδίζουν και την πρόσβασή τους.”

Elena Proskurnya  
Managing partner  
FBK Grant Thornton Russia

### Σχήμα 3: Υψηλότερα και χαμηλότερα κατατασσόμενες χώρες σύμφωνα με την έρευνα IBR\* της Grant Thornton

Ποσοστό γυναικών σε διοικητικές θέσεις



\*περισσότερες πληροφορίες στη μεθοδολογία, στη σελ. 23

Πηγή: Grant Thornton IBR 2016

## Υψηλές και χαμηλές επιδόσεις

### Ανατολική Ευρώπη

38% των διοικητικών θέσεων καλύπτονται από γυναίκες, 9% των επιχειρήσεων δεν έχουν γυναίκες σε διοικητικές θέσεις.

Η Ανατολική Ευρώπη εξακολουθεί να βρίσκεται στην κορυφή της λίστας (βλ. Σχήμα 3), με τη Ρωσία να ηγείται ως η μοναδική χώρα όπου κάθε επιχείρηση έχει γυναίκα στη Διοίκηση. Στην Πολωνία, το ποσοστό των διοικητικών θέσεων που καλύπτονται από γυναίκες έχει βελτιωθεί κατά 6%, φτάνοντας στο 40%. Η περιοχή οφείλει κάποιες από τις υψηλές της επιδόσεις στην κληρονομιά των κομμουνιστικών αρχών, που τοποθετούν τις γυναίκες ως ίσες, επί σειρά γενεών.

### Αφρική

29% των διοικητικών θέσεων καλύπτονται από γυναίκες, 18% των επιχειρήσεων δεν έχουν γυναίκες σε διοικητικές θέσεις.

Η Μποτσουάνα έχει βελτιωθεί σημαντικά σε ό,τι έχει να κάνει με το ποσοστό γυναικών σε διοικητικές θέσεις, με αύξηση 8% από το 2016, στο 31% φέτος, ενώ ταυτόχρονα καταγράφει 6% μείωση στο ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν έχουν γυναίκες σε διοικητικές θέσεις. Η Νιγηρία και η Νότια Αφρική καταγράφουν και οι δύο βελτίωση, με το ποσοστό των επιχειρήσεων χωρίς γυναίκες στη Διοίκηση, να μειώνεται από 15% σε 9% στη Νιγηρία, και το ποσοστό των γυναικών σε διοικητικές θέσεις να αυξάνεται από 23% σε 28% στη Νότια Αφρική.

### Αναδυόμενες οικονομίες Ασίας - Ειρηνικού

29% των διοικητικών θέσεων καλύπτονται από γυναίκες,  
26% των επιχειρήσεων δεν έχουν γυναίκες σε διοικητικές θέσεις.

Η Κίνα παραμένει άνω του παγκόσμιου μέσου όρου και κατακτά μια θέση στις 10 κορυφαίες οικονομίες παγκοσμίως, σημειώνοντας 31% στις διοικητικές θέσεις που καλύπτονται από γυναίκες. Η Rose Zhou, acting managing partner Shanghai, at Grant Thornton China, σχολιάζει ότι οι δυνατές επιδόσεις οφείλονται εν μέρει στην “πολιτική του ενός παιδιού”: “Η πρώτη γενιά που προέκυψε από αυτή την πολιτική, βρίσκεται πλέον στην επαγγελματική της ακμή. Όντας τα μοναδικά παιδιά της οικογένειας, τα άτομα αυτά έχουν την ευθύνη να αναπτύξουν την καριέρα τους, ανεξάρτητα από το φύλο τους.” Η Ινδία, ωστόσο, παρά τη βελτίωση κατά 1%, στο 17%, εξακολουθεί να κατατάσσεται στις τελευταίες 10 θέσεις.

### Ευρωπαϊκή Ένωση

26% των διοικητικών θέσεων καλύπτονται από γυναίκες,  
36% των επιχειρήσεων δεν έχουν γυναίκες σε διοικητικές θέσεις.

Ξεπερνώντας τη μικρή επιδείνωση του περασμένου έτους, και οι δύο μετρήσεις επανήλθαν στα επίπεδα του 2015 στην περιοχή. Η Γαλλία και η Ισπανία προηγούνται στα ποσοστά γυναικών σε διοικητικές θέσεις, με 31% και 27% αντίστοιχα, με αξιοσημείωτη βελτίωση στην Ιρλανδία (7% αύξηση, στο 26%). Παρά την αύξηση ύψους 3% πέρυσι, η Γερμανία παραμένει σχετικά πίσω, με 18% των διοικητικών θέσεων να καλύπτονται από γυναίκες. Το Ηνωμένο Βασίλειο δεν επανέλαβε την πρόοδο που έκανε τα τελευταία χρόνια, αφού το ποσοστό των γυναικών σε διοικητικές θέσεις μειώθηκε κατά 2%, στο 19%, και το ποσοστό των επιχειρήσεων χωρίς γυναίκες στη Διοίκηση αυξήθηκε κατά 5%, στο 41%.

### Βόρεια Αμερική

23% των διοικητικών θέσεων καλύπτονται από γυναίκες,  
31% των επιχειρήσεων δεν έχουν γυναίκες σε διοικητικές θέσεις.

Ο Καναδάς έχει το δέκατο χαμηλότερο ποσοστό γυναικών στη Διοίκηση, 23%, καταγράφοντας πτώση 3% από πέρυσι. Οι ΗΠΑ δε σημείωσαν κάποια αλλαγή κατά τη διάρκεια του τελευταίου έτους, με το ποσοστό των γυναικών σε διοικητικές θέσεις να παραμένει στάσιμο στο 23% και το ποσοστό των επιχειρήσεων χωρίς γυναίκες στη Διοίκηση να παραμένει στο 31%.

### Λατινική Αμερική

20% των διοικητικών θέσεων καλύπτονται από γυναίκες,  
48% των επιχειρήσεων δεν έχουν γυναίκες σε διοικητικές θέσεις.

Στο Μεξικό, το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν έχουν γυναίκες στη Διοίκηση μειώθηκε κατά 14%, ενώ στη Βραζιλία δε σημειώθηκε κάποια αλλαγή σε σχέση με πέρυσι. Η Αργεντινή έκανε ένα βήμα πίσω, αφού το ποσοστό γυναικών σε διοικητικές θέσεις έπεσε από 18% σε 15% και σημείωσε ποσοστό ρεκόρ, 53%, σε ό,τι αφορά στις επιχειρήσεις που δεν έχουν καμία γυναίκα στη Διοίκηση. Ο Arnaldo Hasenclever, managing partner at Grant Thornton Argentina, σχολιάζει: “Στην Αργεντινή, έχουμε θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων, στις οποίες υπάρχουν γυναίκες σε ηγετικές θέσεις, αλλά υπάρχουν πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες διοικούνται στερεοτυπικά από τους άντρες της οικογένειας.”

### Ανεπτυγμένες χώρες Ασίας - Ειρηνικού

13% των διοικητικών θέσεων καλύπτονται από γυναίκες,  
54% των επιχειρήσεων δεν έχουν γυναίκες σε διοικητικές θέσεις.

Η Νέα Ζηλανδία κατατάσσεται στις 10 χώρες με τη χαμηλότερη απόδοση, με μόλις 20% των διοικητικών θέσεων να καλύπτονται από γυναίκες και 37% των επιχειρήσεων να έχουν μόνο άντρες στη Διοίκηση. Η Αυστραλία σημειώνει καλύτερες επιδόσεις, με 23% των διοικητικών θέσεων να καλύπτονται από γυναίκες και 20% των επιχειρήσεων να μην έχουν γυναίκες στη Διοίκηση, χωρίς όμως να σημειώνει κάποια μεταβολή σε σχέση με το 2016.

## Η αύξηση στις γυναίκες CEOs δίνει ελπίδα για το μέλλον



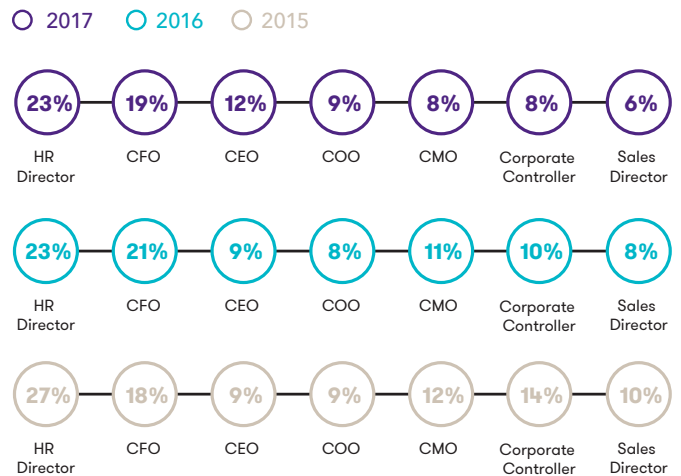
Οι γυναίκες εξακολουθούν να βρίσκονται συνήθως σε υποστηρικτικούς ρόλους, ιδιαίτερα στη θέση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ή Οικονομικού Διευθυντή. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα αισιόδοξο ότι παρατηρούμε αύξηση 3% κατά το τελευταίο έτος στον αριθμό των γυναικών (βλ. Σχήμα 4), που αναλαμβάνουν τον ρόλο του Διευθύνοντος Συμβούλου, αγγίζοντας πλέον το 12%. Η Αθανασία Αραμπατζή, senior partner στην Grant Thornton Greece, σχολιάζει: "Αυτό μας δίνει ελπίδα ότι όντως γίνονται αλλαγές."

Είναι γνωστό ότι η ριζική αλλαγή χρειάζεται χρόνο και τα γυναικεία ταλέντα θα πρέπει να ενθαρρύνονται σε όλες τις βαθμίδες. Οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να βρουν άμεσα κατάλληλες γυναίκες για την κάλυψη των διοικητικών θέσεων, αναγνωρίζει η Αθανασία Αραμπατζή. Όμως, αναφέρει, "θα πρέπει να χτίσουμε τώρα για το μέλλον. Η σκέψη ότι τα ποσοστά αυτά θα ισχύουν για μια ακόμα δεκαετία, είναι καταστροφική."

**"Οι προσπάθειές μας εστιάζουν στα σχέδια διαδοχής, ώστε να εξασφαλίσουμε ότι υπάρχουν γυναίκες έτοιμες να αναλάβουν κάθε διοικητική θέση."**

**Emily Cox**  
Director of public affairs  
Virgin Money

Σχήμα 4: Διοικητικές θέσεις που καλύπτονται από γυναίκες



Πηγή Grant Thornton IBR 2016

# Φύλα και κίνδυνοι

Η έρευνα δείχνει ότι τα άτομα είναι πολύ αισιόδοξα σχετικά με την ακρίβεια των προβλέψεών τους και της αξιολόγησης κινδύνου, αλλά καθόλου ανοιχτά στην εξέταση του εύρους των πιθανών επιπτώσεων.<sup>8</sup> Κι αυτό είναι ένα επίκαιρο θέμα.

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κάθε νέο έτος με αβεβαιότητα. Όμως, οι προοπτικές για το 2016 ήταν ιδιαίτερα δύσκολο να προβλεφθούν, με τα μεγάλα πολιτικά γεγονότα να κρατούν τους πάντες σε αγωνία, τη μεγαλύτερη περίοδο του έτους.

**“Είναι αρκετά απλό: η πολυμορφία σκέψης, εμπειρίας και γνώσης, συμβάλλουν στη διεύρυνση των απόψεών μας σχετικά με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες.”**

**Paul Badrick**  
Chief executive officer  
Grant Thornton Johannesburg

Ενώ πλέον γνωρίζουμε τα αποτελέσματα του δημοψηφίσματος του Ηνωμένου Βασιλείου και των προεδρικών εκλογών των ΗΠΑ, τα κενά σχετικά με τον ρυθμό, το εύρος και την κλίμακα αυτών των αλλαγών, θα μπορούσαν να επιβαρύνουν τις οικονομίες και τις επιχειρήσεις παγκοσμίως και το επόμενο χρονικό διάστημα.

Πολλοί αναφέρουν ότι η αβεβαιότητα είναι διάχυτη και έχει γίνει ο “νέος κανόνας”. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται αποτελεσματικές διοικητικές ομάδες, κατάλληλες να αξιολογούν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που συνδέονται με αλλαγές, και έπειτα να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν στρατηγικές ως απάντηση. Ξεκινήσαμε να ερευνούμε πού υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο φύλων και πώς μπορούν οι εταιρείες να τις αξιοποιήσουν για αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.

## Οι κίνδυνοι είναι:

### Κρίσιμοι για την επιχείρηση

Η ανάληψη κινδύνου έχει στατιστικά και οικονομικά, σημαντική επίδραση στην επιχειρηματική ανάπτυξη και στα έσοδα.<sup>9</sup> Οι επιχειρήσεις που είναι “ανθεκτικές στον κίνδυνο” (ικανές να μετριάσουν τα επικίνδυνα γεγονότα) και “ευέλικτες στον κίνδυνο” (ικανές να βρουν γρήγορα νέες ευκαιρίες) θα έχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία.<sup>10</sup>

### Ανδροκρατούμενοι

Η καριέρα στη διαχείριση κινδύνου απαιτούσε παραδοσιακά δυνατές τεχνικές βάσεις. Οι απόφοιτοι τέτοιων εξειδικεύσεων τείνουν να είναι άντρες. Όμως, πέραν της συγκεκριμένης καριέρας στη διαχείριση κινδύνου, όλα τα μέλη της Διοίκησης θα πρέπει να επενδύσουν (και να είναι υπεύθυνα) σε προγράμματα διαχείρισης κινδύνου. Συγκεκριμένα επαγγέλματα σε εκθέτουν σε κίνδυνο περισσότερο από άλλα, όπως ο χρηματοοικονομικός κλάδος. Αυτός, επίσης, είναι παραδοσιακά κλάδος με περισσότερους άντρες.<sup>11</sup>

### Στερεοτυπικοί

Οι αναφορές των μέσων ενημέρωσης για τις επιχειρήσεις, είναι γεμάτες από κοινά στερεότυπα σχετικά με τα δύο φύλα και τους κινδύνους. Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, επίσης, αποκαλύπτει ισχυρή σύνδεση μεταξύ ανάληψης κινδύνου και αρρενωπότητας, η οποία ενισχύει την άποψη ότι οι άντρες επιζητούν τον κίνδυνο ενώ οι γυναίκες τον αποφεύγουν. Άλλωστε, τα μέσα μαζική ενημέρωσης, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κατάρρευσης, κατηγορήσαν μια επιχειρηματική κουλτούρα, με συντριπτικό ποσοστό παράτολμων αντρών. Κάποιοι ανέφεραν ακόμα ότι, αν είχαν τον έλεγχο οι γυναίκες, η κατάρρευση θα μπορούσε να έχει αποφευχθεί.<sup>12</sup>

### Ανεπαρκώς διερευνημένοι

Οι ιστορίες των μέσων ενημέρωσης μπορεί να χρησιμεύουν ως εργαλεία αφύπνισης για την πολυμορφία στις επιχειρήσεις, μπορούν, όμως, επακριβώς να παρουσιάσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των γυναικών έναντι των αντρών; Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία περιλαμβάνει πολλές μελέτες σχετικά με τις διαφορές των φύλων στην αντίληψη του κινδύνου, αλλά δεν αναφέρει επαρκώς τη διαφορά αντρών και γυναικών στη διαχείριση κινδύνου μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

<sup>8</sup> Managing Risks: A New Framework - Harvard Business Review (2012) <sup>9</sup> Risk Taking and Firm Growth - Peng (2015) <sup>10</sup> Risk in Review: Going the Distance - PWC (2016) <sup>11</sup> Women in Financial Services - Oliver Wyman (2016) <sup>12</sup> Lagarde: What If It Had Been Lehman Sisters? - New York Times (2010)

## Οι γυναίκες αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο διαφορετικά από τους άντρες

Ζητήσαμε από 5.500 άντρες και γυναίκες επιχειρηματίες να υποδείξουν σε μια κλίμακα 1-5 το μέγεθος του κινδύνου που παρουσιάζεται σε διαφορετικές πτυχές της επιχειρηματικής και εμπορικής ζωής. Το Σχήμα 5 δείχνει ότι κατατάσσουν τους κινδύνους αρκετά όμοια. Οι οικονομικές αλλαγές βρίσκονται στην κορυφή και για τα δύο φύλα. Ακολουθεί η συμπεριφορά του ανταγωνισμού, οι πολιτικές αλλαγές και οι νομικές/κανονιστικές αλλαγές. Η δραστηριότητα μέσω ενημέρωσης, οι κοινωνικές αλλαγές, οι τεχνολογικές αλλαγές και οι περιβαλλοντικές αλλαγές αντιλαμβάνονται ως περιοχές χαμηλότερου κινδύνου.

Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία αποκαλύπτει ότι οι γυναίκες είναι πιο απαισιόδοξες για τα σχετικά κέρδη από τους άντρες.<sup>13</sup> Επίσης, φέρονται να βιώνουν πιο έντονα τα συναισθήματα.<sup>14</sup> Μαζί, αυτοί οι παράγοντες μετριάζουν την τάση των γυναικών για ριψοκίνδυνες επιλογές.<sup>15</sup> Ο μόνος τομέας στον οποίο φαίνεται να δείχνουν μεγαλύτερες τάσεις ανάληψης κινδύνου,

είναι σχετικά με τους κοινωνικούς κινδύνους, όπου η υψηλότερη κοινωνική ευαισθησία ενθαρρύνει συναισθήματα ενσυναίσθησης και εντιμότητας στις γυναίκες. Γενικά, οι άντρες θεωρούνται περισσότερο ανταγωνιστικοί, ριψοκίνδυνοι και με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση.<sup>16</sup>

Δεδομένου ότι οι γυναίκες θεωρούνται λιγότερο πιθανές να εμπλακούν σε επικίνδυνη συμπεριφορά, αναμέναμε ότι τα ευρήματά μας θα έδειχναν ότι οι γυναίκες βλέπουν περισσότερους κινδύνους από τους άντρες. Κι όμως, το Σχήμα 5 δείχνει το αντίθετο. Σε 8 από τις 10 κατηγορίες, οι άντρες βλέπουν υψηλότερο κίνδυνο από τις γυναίκες. Οι εξαιρέσεις είναι η ασφάλεια και, σε χαμηλότερο βαθμό, η συμπεριφορά του ανταγωνισμού.

Όσον αφορά στην ασφάλεια, η Αθανασία Αραμπατζή προτείνει ότι "ένας ανθρωπολόγος μπορεί να το εκλάβει ως γυναικείο ένστικτο να φροντίσουν το σπίτι τους." Εν τω μεταξύ, η Rose Zhou αποδίδει την υψηλότερη εστίαση των γυναικών στον ανταγωνισμό, σε μια ευαισθησία σε όσα

συμβαίνουν γύρω τους. Αναφέρει: "Οι άντρες εστιάζουν στο τι κάνουν οι ίδιοι, ενώ οι γυναίκες εστιάζουν, επίσης, και στο τι κάνουν οι άλλοι."

Επομένως, παρά την κοινή αντίληψη ότι οι γυναίκες είναι πιο επιφυλακτικές απέναντι στον κίνδυνο σε σχέση με τους άντρες, τα ευρήματά μας αποτρέπουν τη δισδιάστατη ανάλυση. Η Emily Cox χαρακτηρίζει τους άντρες και τις γυναίκες ως "εξίσου καλούς και κακούς στη διαχείριση κινδύνου". Η Pamela Harless συμφωνεί ότι "μπορεί οι γυναίκες να χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να καταλήξουν στο αν κάτι αποτελεί κίνδυνο, είναι όμως εξίσου διατεθειμένες να ρισκάρουν." Πράγματι, χάρη σε πολλές μελέτες γνωρίζουμε ότι η ύπαρξη γυναικών στο Διοικητικό Συμβούλιο δεν συνεπάγεται λιγότερο ριψοκίνδυνες αποφάσεις. Μια έρευνα των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ από το 1996 μέχρι το 2010 δείχνει ότι ένα Διοικητικό Συμβούλιο με μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών δεν είναι λιγότερο ή περισσότερο πιθανό να λάβει ριψοκίνδυνες αποφάσεις σε σχέση με εκείνα που αποτελούνται μόνο από άντρες.<sup>17</sup>

Επίγνωση των κινδύνων, επιμέλεια, προσοχή στη λεπτομέρεια: αυτά είναι κάποια από τα προτερήματα που παρουσιάζουν οι γυναίκες στις συνεντεύξεις. Η Pamela Harless εξηγεί ότι "οι γυναίκες λειτουργούν λιγότερο απόλυτα από τους άντρες". Με αυτό εννοεί ότι οι γυναίκες δεν σπεύδουν να χαρακτηρίσουν μια κατάσταση επικίνδυνη. Λαμβάνουν υπόψη τους το γενικότερο πλαίσιο και τις μικροδιαφορές για να κατανοήσουν πρωτίστως πλήρως τις επιπτώσεις. Ο Phil Smith συμφωνεί ότι "οι γυναίκες πορεύονται μέσα σε μια ευρύτερη έννοια της πραγματικότητας, ενώ οι άντρες κάνουν πιο απλές παραδοχές".

### Σχήμα 5: Διαφορές στην αντίληψη κινδύνου μεταξύ των φύλων

Επιχειρηματικός αντίκτυπος	% γυναικών που αναφέρουν υψηλό ρίσκο	% αντρών που αναφέρουν υψηλό ρίσκο
Πολιτικές αλλαγές	30%	34%
Οικονομικές αλλαγές	40%	45%
Κοινωνικές αλλαγές	14%	20%
Τεχνολογικές αλλαγές	17%	22%
Νομικές/Κανονιστικές αλλαγές	30%	32%
Περιβαλλοντικές αλλαγές	18%	19%
Ασφάλεια	26%	23%
Προσωπικό	25%	30%
Συμπεριφορά ανταγωνισμού	36%	35%
Δραστηριότητα μέσω ενημέρωσης	13%	14%
<b>Σύνολο</b>	<b>249%</b>	<b>274%</b>

Πηγή: Grant Thornton IBR 2016

<sup>13</sup> Analyzing and Managing Risks: On The Importance of Gender Differences in Risk Attitudes - Schubert (2006) <sup>14</sup> Risk as Feelings - Hsee, Loewenstein, Weber and Welch (2001)

<sup>15</sup> Gender Differences in Risk Assessment: Why Do Women Take Fewer Risks Than Men? - Glaser, Harries and Jenkins (2006)

<sup>16</sup> Men, Women and Risk Aversion: Experimental Evidence - Eckel and Grossman (2008)

## Απομάκρυνση στερεοτύπων

Ο αντίκτυπος των προκαταλήψεων είναι σημαντικός σε αυτό το πλαίσιο. Όλοι βασιζόμαστε σε στερεότυπα για να επιταχύνουμε τις αποφάσεις μας. Αρχίζει να επιδρά το ένστικτο και υποκύπτουμε σε ασυνείδητες προκαταλήψεις για να καταλήξουμε σε συμπεράσματα.<sup>18</sup> Κάτι τέτοιο μπορεί να μας αποτρέψει να επικεντρωθούμε στα καίρια σημεία ή να αναζητήσουμε σχετικές πληροφορίες, που με τη σειρά τους οδηγούν σε μη αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

Ο χαρακτηρισμός των γυναικών ότι αποστρέφονται τον κίνδυνο, κρύβει πολλές παγίδες για τις εταιρείες. Ο Βασίλης Καζάς πιστεύει ότι "οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόσουν τη γλώσσα επικοινωνίας τους σε όλο τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων και των φράσεων σχετικών με το ρίσκο. Η γλώσσα συχνά υποστηρίζει τις ασυνείδητες προκαταλήψεις και μπορεί να επιδράσει στις γυναίκες με τρόπο που δεν σκοπεύει ο ομιλητής." Όπως περιγράφει ο Phil Smith: "οι ετικέτες διαμορφώνουν τις αντιλήψεις μας αλλά καθορίζουν και αυτά που βλέπουμε. Και συχνά είναι υπερβολικές ή εντελώς ανακριβείς." Η Gillian Saunders, head of advisory services at Grant Thornton South Africa, αναρωτιέται αν οι ετικέτες που βάζουμε στους άντρες και στις γυναίκες αποτελούν "υπολείμματα της πρώιμης ύπαρξής μας να βλέπουμε τους άντρες ως προστάτες".

Στερεότυπα υπάρχουν και για τους άντρες, όπως εξηγεί η Gillian Saunders: "Υπάρχει μια άποψη για το πώς θα πρέπει να είναι η αρρενωπότητα και πολλές γυναίκες την υιοθετούν." Η Emily Cox ανησυχεί πως κάτι τέτοιο μπορεί να επιφέρει "επικέντρωση σε χαρακτηριστικά του "alpha male". Γι'αυτό είναι απαραίτητη η ισορροπία." Ωστόσο, η Pamela Harless αναφέρει ότι με την πάροδο του χρόνου, "παρατηρώ ότι ένας αυξανόμενος αριθμός αντρών υιοθετεί πιο συνεργατική προσέγγιση. Το παραδοσιακό πρότυπο σχετικά με το πώς μοιάζει ο αρσενικός ηγέτης αλλάζει, μαζί με τον ορισμό του τι σημαίνει να είσαι άντρας."

Η Pamela Harless δίνει, επίσης, έναν ακόμη λόγο για την τάση μας να συσχετίζουμε την ανάληψη κινδύνου με τους άντρες: "Οι άντρες τείνουν να εξετάζουν εάν η ανάληψη ενός ρίσκου θα συμβάλει σε στρατηγική ανάπτυξη, ενώ οι γυναίκες επικεντρώνονται περισσότερο στο ευρύτερο περιβάλλον και στον αντίκτυπο στους ανθρώπους." Εξηγεί ότι το στρατηγικό ρίσκο συχνά παρουσιάζεται καλύτερα και θεωρείται υψηλότερου κύρους, επομένως "ενώ οι γυναίκες μπορεί να αναλαμβάνουν εξίσου πολλά ρίσκα, το κάνουν σε λιγότερο εμφανείς τομείς".

"Εάν έχετε ήδη γυναίκες στη διοικητική σας ομάδα, είναι πιο πιθανό να αναγνωρίσετε τις προκαταλήψεις και άρα να μειώσετε τον κίνδυνο διαιώνισής τους."

**Βασίλης Καζάς**

Managing Partner

Grant Thornton Greece



<sup>17</sup> Women on Board: Does Boardroom Gender Diversity Affect Firm Risk? - Gonzalez, Hagendorff and Sila (2016)

<sup>18</sup> Women in business: Turning promise into practice - Grant Thornton (2016)

## Οι γυναίκες βλέπουν τις ευκαιρίες διαφορετικά από τους άντρες

Ζητήσαμε, επίσης, από τους συμμετέχοντες να υποδείξουν τα επίπεδα των ευκαιριών σε διαφορετικές πτυχές της επιχειρηματικής και εμπορικής ζωής. Και πάλι, το Σχήμα 6 δείχνει ότι οι άντρες και οι γυναίκες κατατάσσουν τις ευκαιρίες με παρόμοιο τρόπο. Οι οικονομικές αλλαγές βρίσκονται στην κορυφή και για τα δύο φύλα. Άλλες περιοχές ευκαιριών έγκεινται στη συμπεριφορά του ανταγωνισμού, στο προσωπικό και στις τεχνολογικές αλλαγές. Πάλι, η δραστηριότητα των μέσων ενημέρωσης, οι κοινωνικές αλλαγές και οι περιβαλλοντικές αλλαγές κατατάσσονται στο τέλος της λίστας.

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου ήταν ανέκαθεν το σήμα κατατεθέν των επιτυχημένων επιχειρήσεων. Όμως, στο σημερινό αβέβαιο περιβάλλον, τα μεγάλα επιχειρηματικά ρίσκα που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό, εξελίσσονται και επιταχύνονται συνεχώς από τα μέσα

κοινωνικής δικτύωσης, τις κινητές συσκευές και τα big data.

Πολλές φορές ξεχνάμε ότι οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες είναι αλληλένδετα. Οι επιχειρήσεις μπορεί να χάσουν σημαντικά χρηματικά ποσά και να σπιλώσουν τη φήμη τους, αν αποτύχουν να αναγνωρίσουν και να αποτρέψουν τους κινδύνους εγκαίρως. Μπορεί, όμως, να προσπεράσουν και σημαντικές ευκαιρίες που προκύπτουν εν μέσω της προσπάθειας αυτής. Οι εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν και τις δύο όψεις του νομίσματος, όπως υποστηρίζει η Sacha Romanovitch: "Στον οργανισμό μας, οι συζητήσεις επικεντρώνονται τόσο στους κινδύνους όσο και στις ευκαιρίες, και προσπαθούμε να βλέπουμε τα πράγματα από μια εξωτερική οπτική γωνία." Η Αθανασία Αραμπατζή συμφωνεί πως οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες θα πρέπει να εντάσσονται στην ίδια διαδικασία. Προτείνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενθαρρύνουν

τα άτομα να υποβάλλουν τις απόψεις τους και για τις δύο οντότητες πριν παραστούν στην επιτροπή κινδύνου, έτσι ώστε όταν συναντηθεί η ομάδα, η συζήτηση να μην περιστρέφεται μόνο γύρω από την άποψη του πιο κυρίαρχου ατόμου για το ρίσκο.

Σε συμφωνία με τα ευρήματα, το Σχήμα 6 δείχνει ότι οι γυναίκες τείνουν να αναγνωρίζουν λιγότερες ευκαιρίες σε σχέση με τους άντρες, σε διάφορες πτυχές της επιχειρηματικής ζωής (εξαιρέση αποτελούν η ασφάλεια και το προσωπικό). Υπάρχουν θεωρίες που υποστηρίζουν ότι αυτό συνδέεται με την αυτοπεποίθηση, με πολλούς να θεωρούν ότι η διαφορά στο χαρακτηριστικό αυτό είναι που ξεχωρίζει τα φύλα.<sup>19</sup> Η έρευνα δείχνει ότι ενώ η πλειοψηφία των γυναικών θεωρούν τον εαυτό τους ισάξιο με τους συναδέλφους τους, η πλειοψηφία των αντρών θεωρούν τον εαυτό τους ικανότερο.<sup>20</sup>

Η γυναικεία διστακτικότητα σε ό,τι αφορά στις ευκαιρίες είναι εν μέρει προϊόν της κουλτούρας και της ανατροφής. Ο Phil Smith αναφέρει ότι "τα αγόρια μαθαίνουν να είναι θαραλλέα και τα κορίτσια προσεκτικά." Όμως, η διαφορά αυτή μπορεί να είναι και θετική, όπως εξηγεί η Maria Cunha Matos: "Βλέπω τον τρόπο συμπεριφοράς των αντρών και με ενθαρρύνουν να αναγνωρίσω ευκαιρίες."

Οι επιχειρήσεις πρέπει να βοηθήσουν τα άτομα να αντιμετωπίζουν τους κινδύνους και να εντοπίζουν τις ευκαιρίες. Η Maria Cunha Matos περιγράφει τα οφέλη που μπορεί να έχει η εμπειρία: "Ως δικηγόρος, δεσμεύομαι να βοηθήσω τους ανθρώπους να αναλάβουν και να διαχειριστούν ρίσκα, έτσι μέσω αυτού έχω μάθει να τα αντιμετωπίζω. Η εμπειρία είναι σημαντική στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης. Κάνει το τέρας του κινδύνου λιγότερο τρομακτικό."

### Σχήμα 6: Διαφορές στην αντίληψη ευκαιριών μεταξύ των φύλων

Επιχειρηματικός αντίκτυπος	% γυναικών που αναφέρουν υψηλές ευκαιρίες	% αντρών που αναφέρουν υψηλές ευκαιρίες
Πολιτικές αλλαγές	20%	22%
Οικονομικές αλλαγές	35%	40%
Κοινωνικές αλλαγές	13%	17%
Τεχνολογικές αλλαγές	26%	31%
Νομικές/Κανονιστικές αλλαγές	24%	25%
Περιβαλλοντικές αλλαγές	17%	18%
Ασφάλεια	23%	19%
Προσωπικό	29%	29%
Συμπεριφορά ανταγωνισμού	29%	31%
Δραστηριότητα μέσων ενημέρωσης	15%	16%
<b>Σύνολο</b>	<b>231%</b>	<b>248%</b>

Πηγή: Grant Thornton IBR 2016

<sup>19</sup> The Confidence Gap - The Atlantic (2014)

<sup>20</sup> More Women at The Top: The Impact of Gender Roles and Leadership Style - Eagly (2003)



“Οι άντρες προθυμοποιούνται να αναλάβουν νέες εργασίες, ακόμη κι αν δεν έχουν όλα τα προσόντα. Οι γυναίκες τείνουν να περιμένουν μέχρι να έχουν όλα όσα απαιτούνται.”

**Nicole Vanderbilt**

Vice president, international  
Etsy

## Οι γυναίκες αντιδρούν διαφορετικά από τους άντρες στον κίνδυνο

Το Σχήμα 7 δείχνει ότι οι άντρες και οι γυναίκες θέτουν ως προτεραιότητα παρόμοιες τεχνικές αντιμετώπισης κινδύνων. Παγκοσμίως, και τα δύο φύλα εστιάζουν πρωτίστως στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Η συγκάλεση συνεδρίασης Διοικητικού Συμβουλίου και η ανάλυση του εμπορικού αντίκτυπου του κινδύνου κατατάσσονται επίσης στις τρεις πρώτες προτεραιότητες τόσο για τους άντρες όσο και για τις γυναίκες.

Το γεγονός ότι οι άντρες και οι γυναίκες επιλέγουν παρόμοιες μεθόδους, δεν προκαλεί έκπληξη στην Pamela Harless, η οποία πιστεύει ότι “μέχρι να γίνεις έμπειρο μέλος της διοικητικής ομάδας, θα έχεις ήδη μάθει να εξισορροπείς τους διαφορετικούς τρόπους αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνου”. Πέρα, όμως, από αυτές τις ομοιότητες, άντρες και γυναίκες παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις. Τα ευρήματά μας, δείχνουν ότι οι γυναίκες είναι πολύ λιγότερο πιθανό να αναφέρουν

ότι θα αντιδράσουν στον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Έρευνες που παρουσιάζουν διαφορές στις παρορμητικές αντιδράσεις μεταξύ αντρών και γυναικών, ενισχύουν τα ευρήματά μας. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι εκεί που οι άντρες είναι περισσότερο πιθανό να αντιδράσουν με πράξεις, οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να αντιδράσουν μέσω συναισθήματος.<sup>21</sup> Επιπλέον, όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με αβεβαιότητα, οι γυναίκες τείνουν να αναφέρουν φόβο, ενώ οι άντρες θυμό. Αυτά τα συναισθήματα επιδρούν διαφορετικά στη συμπεριφορά μας: ενώ ο φόβος κοπάζει την αντίδραση στον κίνδυνο, ο θυμός την ενισχύει. Οι έρευνες δείχνουν, επίσης, ότι το άγχος εντείνει τις διαφορές των φύλων στις στρατηγικές που εφαρμόζονται εν μέσω κρίσιμων αποφάσεων. Οι άντρες φέρονται να παίρνουν περισσότερα ρίσκα υπό πίεση, ενώ οι γυναίκες λιγότερα.<sup>22</sup>

Η Pamela Harless συμφωνεί ότι υπάρχει απόλυτη φύση τους μια διαφορά στα φύλα, αλλά αποδίδει μέρος αυτής και στην ανατροφή.

Επειδή οι γυναίκες εκτίθενται περισσότερο, αναφέρει ότι, “αν κάτι πάει λάθος, βρισκόμαστε στο επίκεντρο, και γι’αυτό κάποιες φορές κάνουμε πίσω.”

Όλα αυτά επηρεάζουν την ταχύτητα και τη φύση της λήψης αποφάσεων. Οι άντρες τείνουν να παίρνουν αποφάσεις του “ναι” ή του “όχι”, οι οποίες διευκολύνουν τη δράση. Αλλά με την ίδια λογική, οι άντρες μπορεί να αντιδράσουν υπερβολικά γρήγορα επειδή πιστεύουν ότι κάτι πρέπει να γίνει άμεσα. Εδώ οι γυναίκες μπορούν να παρέχουν ελέγχους και ισορροπίες για να ενθαρρύνουν τα σωστά ρίσκα και τις ευκαιρίες που πρέπει να αναληφθούν, όπως περιγράφει ο Phil Smith: “Οι γυναίκες δεν φέρνουν μόνο δύναμη στην ομάδα, αλλά αποτρέπουν και τους άντρες από το να καταλήγουν σε γρήγορα συμπεράσματα.”

Οι γυναίκες έχουν την τάση να προσεγγίζουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες με ολιστικό και λεπτομερή τρόπο. Η Lindsay Degouve De Nuncques αναφέρει ότι “οι γυναίκες χρειάζονται μεγαλύτερη ανάλυση σε σύγκριση με τους άντρες, επειδή έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για ισορροπία και ολοκληρωμένη οπτική πρωτού αναλάβουν δράση.” Η Nicole Vanderbilt σχολιάζει, επίσης, ότι “παρατηρώ ότι οι γυναίκες προετοιμάζονται περισσότερο για να λάβουν μια απόφαση, ζητώντας την άποψη κι άλλων συναδέλφων, ενώ οι άντρες συχνά στηρίζονται μόνο στη δική τους γνώμη για να καταλήξουν σε μια απόφαση.”

### Σχήμα 7: Εργαλεία και τεχνικές αντιμετώπισης κινδύνων

Τεχνικές διαχείρισης κινδύνου	% γυναικών που αναφέρουν χαμηλή πιθανότητα	% γυναικών που αναφέρουν υψηλή πιθανότητα	% αντρών που αναφέρουν χαμηλή πιθανότητα	% αντρών που αναφέρουν υψηλή πιθανότητα
Παραπομπή στο σχέδιο μετρίασης κινδύνου	40%	35%	29%	43%
Σύγκλιση συνεδρίασης ΔΣ	30%	48%	18%	62%
Καθιέρωση ομάδας εργασίας	29%	43%	20%	54%
Ερώτημα στους ειδικούς	32%	44%	21%	52%
Εμπλοκή ομάδας επικοινωνίας	36%	36%	30%	40%
Ανάλυση εμπορικού αντίκτυπου	26%	49%	18%	59%
Εξέταση νέων ευκαιριών	29%	41%	20%	49%
Απελευθέρωση επιπρόσθετων κεφαλαίων	37%	32%	28%	41%
Προειδοποίηση προσωπικού και πελατών	32%	37%	19%	52%
Ομαλή λειτουργία επιχείρησης	26%	54%	13%	66%
<b>Σύνολο</b>	<b>314%</b>	<b>419%</b>	<b>216%</b>	<b>518%</b>

Πηγή: Grant Thornton IBR 2016

<sup>21</sup> Inside Her Pretty Little Head – Cunningham and Roberts (2012)

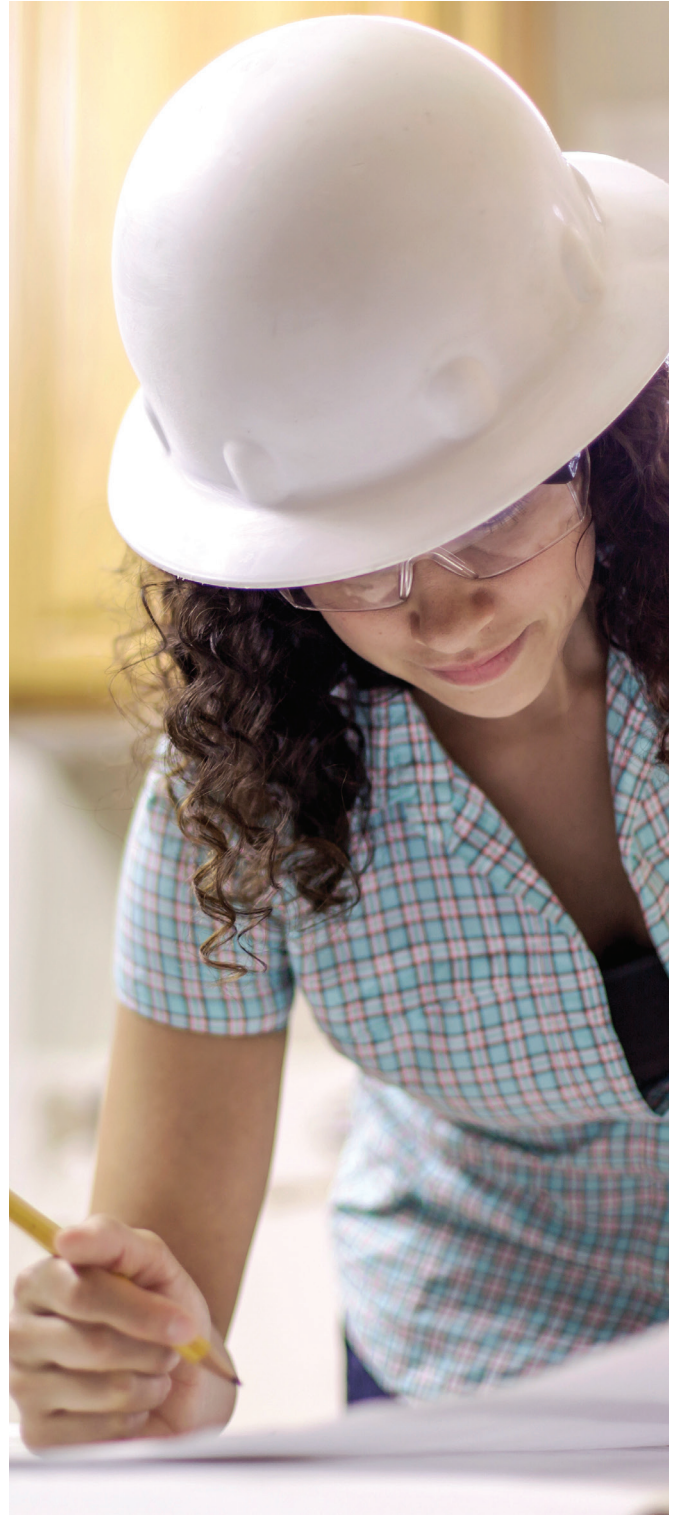
<sup>22</sup> Risk and Reward Are Processed Differently in Decisions Made Under Stress – (2012)

## Οι πολυμορφικές ομάδες εξισορροπούν τις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου

Η έρευνά μας αποκάλυψε διαφορές στην προσέγγιση κινδύνου και ευκαιριών μεταξύ αντρών και γυναικών. Τα πρότυπα ανάληψης κινδύνων και για τα δύο φύλα είναι σημαντικά για τον ολοένα και πιο περίπλοκο κόσμο. Οι κίνδυνοι δεν ξεδιπλώνονται με προβλέψιμο τρόπο και, ιδιαίτερα από το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης και έπειτα, οι κανονιστικές και οι εμπορικές υποχρεώσεις, συνέβαλαν στην αύξηση του εύρους των κινδύνων.

Οι άντρες μπορεί να τείνουν να αναλαμβάνουν περισσότερα ρίσκα και το γεγονός αυτό μπορεί να φέρει μεγαλύτερες ανταμοιβές με τη μορφή ανάπτυξης. Αλλά τα μεγάλα στοιχήματα έχουν και μεγάλο ρίσκο. Η επίγνωση των κινδύνων από τις γυναίκες ίσως αποτελέσει σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Οι γυναίκες δεν τείνουν απλά να μετριάζουν τις ακραίες συμπεριφορές, αλλά μπορεί να έχουν μεγαλύτερη κοινωνική ευαισθησία και να αφιερώνουν χρόνο για να ακούσουν και να αναγνωρίσουν αισθήματα φόβου και κινδύνου, πριν αξιολογήσουν προσεκτικά τα επιχειρηματικά ρίσκα και εκπονήσουν ένα στρατηγικό πλάνο.

Η Αθανασία Αραμπατζή συνοψίζει: “Η παλιά παγκόσμια τάξη αμφισβητείται πλέον, με τρόπο που δεν έχει αμφισβητηθεί ποτέ, και οι κίνδυνοι διαδραματίζουν πολύ σημαντικότερο ρόλο πλέον στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μια ανάμεικτη ομάδα αντρών και γυναικών προσφέρει ευρύτερο φάσμα πληροφοριών, βοήθειας και ελέγχου για να αντιμετωπιστούν μεγάλα στρατηγικά θέματα. Είναι θέμα ζωτικής σημασίας να θέσετε την ομάδα σας σε θέση ισχύος.”



## Κίνδυνοι και ευκαιρίες ανά περιοχή

Η Λατινική Αμερική και η Βόρεια Αμερική πάνε κόντρα στο παγκόσμιο ρεύμα. Εδώ, οι γυναίκες δεν εντοπίζουν μόνο υψηλότερο κίνδυνο και ευκαιρίες από τους άντρες (βλ. Σχήμα 8), αλλά είναι επίσης και πιο πιθανό να αναλάβουν δράση. Οι γυναίκες στην Ανατολική Ευρώπη εντοπίζουν, επίσης, μεγαλύτερα ρίσκα και ευκαιρίες σε σχέση με τους άντρες, αν και είναι λιγότερο πιθανό να αντιδράσουν στον κίνδυνο. Στην Αφρική, οι γυναίκες αναγνωρίζουν μεγαλύτερο κίνδυνο από τους άντρες και είναι πιθανότερο να αντιδράσουν, αλλά, όπως και η παγκόσμια τάση, εντοπίζουν λιγότερες ευκαιρίες. Το πολιτισμικό περιβάλλον καθορίζει σε ορισμένο βαθμό το πώς αναγνωρίζουν και αντιδρούν στον κίνδυνο άντρες και γυναίκες.

### Λατινική Αμερική

Οι επιχειρηματίες στη Λατινική Αμερική αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα ρίσκου στην περιοχή (βλ. Σχήμα 8). "Αποτελεί μέρος της καθημερινότητας και κομμάτι της επιχείρησης," αναφέρει ο Arnaldo Hasenclever. Συνεχίζει: "εάν είστε γυναίκα σε διοικητική θέση στη Λατινική Αμερική, έχετε ήδη προσπεράσει πάρα πολλά

εμπόδια για να το καταφέρετε."

### Αφρική

Η Gillian Saunders εξηγεί ότι το θέμα πολυμορφίας των φύλων ήρθε στο προσκήνιο με την οικονομική ανάπτυξη, πολύ αργότερα στην Αφρική. Οι εταιρικές δομές είναι νεότερες και λιγότερο ευάλωτες προς το παραδοσιακό επιχειρείν. Αναφέρει: "Στη Δυτική Ευρώπη, οι άντρες ήταν εδραιωμένοι στην οικονομία πολύ πριν και οι γυναίκες αποκτήσουν δικαίωμα ψήφου. Επομένως, οι γυναίκες έπρεπε να παλέψουν με παλιούς, συστημικούς παράγοντες." Σχολιάζει ότι "Οι Αφρικανοί άντρες, έμφυτα ή όχι, νιώθουν την ανάγκη να είναι οι κουβαλητές, να εργάζονται και να παρέχουν. Και πιστεύω ότι αυτό τους κάνει να ρισκάρουν λιγότερο, αφού νιώθουν την κοινωνική πίεση. Κάποιες από εμάς τις γυναίκες, είμαστε το στήριγμα της οικογένειας, αλλά δε βιώνουμε την πίεση με τον ίδιο τρόπο, και άρα ρισκάρουμε περισσότερο."

### Βόρεια Αμερική

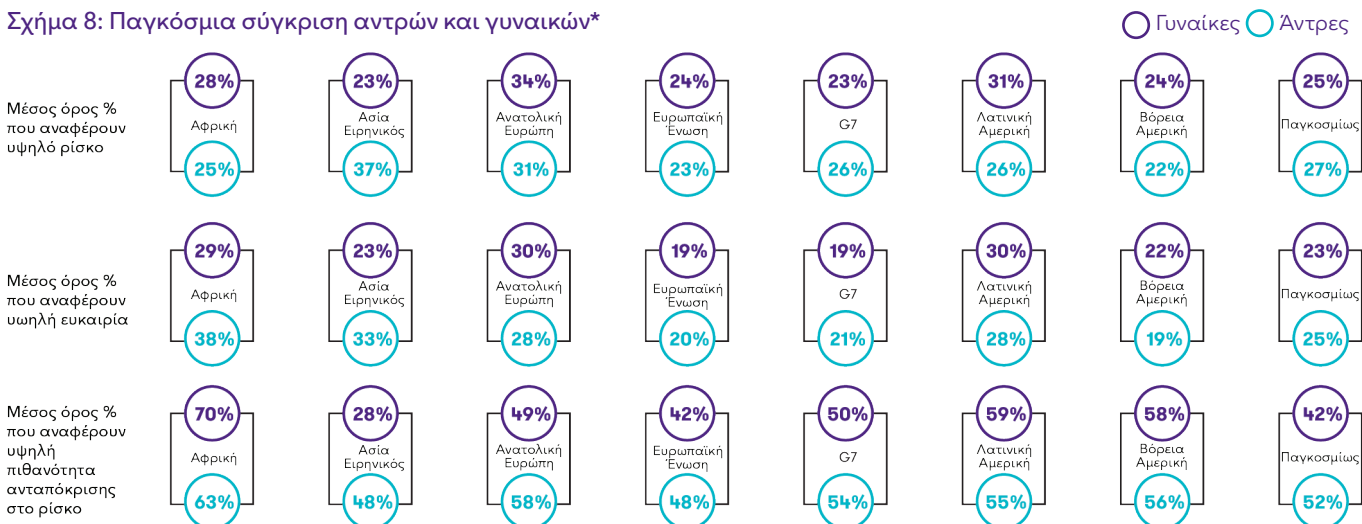
Οι γυναίκες στη Βόρεια Αμερική είναι πιο πιθανό να αντιδράσουν στον κίνδυνο σε

σχέση με τον παγκόσμιο μέσο όρο. Αυτό ίσως έχει να κάνει με την αυτοπεποίθηση. Η Pamela Harless εξηγεί ότι "υπάρχουν ακόμη κάποιες γυναίκες που αισθάνονται πίεση να προσαρμοστούν στα αντρικά πρότυπα, αλλά πιστεύω ότι η τάση αυτή εξασθενεί". Αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι "τα κορίτσια μαθαίνουν από πολύ μικρή ηλικία ότι μπορούν να καταφέρουν τα πάντα, όπως ακριβώς και οι άντρες," αναφέρει.

### Ανατολική Ευρώπη

Οι γυναίκες αναγνωρίζουν περισσότερους κινδύνους και ευκαιρίες από τους άντρες, κάτι το οποίο η Elena Proskurnya, managing partner at FBK Grant Thornton Russia, πιστεύει ότι συνδέεται με τις υψηλές επιδόσεις της περιοχής στη διαφορετικότητα των φύλων. Αναφέρει: "Ανήκω σε μια κοινωνία που έχει προτεραιότητα τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων ανάπτυξης όλων μας. Τόσο οι γυναίκες όσο και οι άντρες έχουν την υποστήριξη να αναλάβουν ρίσκα και ευκαιρίες." Γι' αυτό και στην Ανατολική Ευρώπη οι γυναίκες αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις, ακόμα και σε ανδροκρατούμενους κλάδους.

Σχήμα 8: Παγκόσμια σύγκριση αντρών και γυναικών\*



Πηγή: Grant Thornton IBR 2016

\*Μέσος όρος ποσοστών επιχειρηματικού αντίκτυπου και τεχνικών διαχείρισης κινδύνου από τα σχήματα 5, 6 & 7

# Τα στοιχεία για την Ελλάδα

Στην Ελλάδα, το ποσοστό των γυναικών σε διοικητικές θέσεις ανέρχεται σε 20%, καταγράφοντας πτώση από το 27% που σημειώθηκε το 2016.

Σε ό,τι αφορά στην Ελλάδα, σημειώθηκε μια σημαντική μείωση στον αριθμό των γυναικών σε διοικητικές θέσεις. Συγκεκριμένα, το ποσοστό ανήλθε σε 20%, σε σύγκριση με το 27% που σημειώθηκε πέρυσι, γεγονός που κατατάσσει τη χώρα μας στις 10 τελευταίες χώρες της λίστας. Το ποσοστό αυτό είναι, επίσης, το χαμηλότερο που σημειώνει η Ελλάδα από το 2011. Θετικό είναι το γεγονός, όμως, πως παρά την πτώση αυτή, το ποσοστό των εταιρειών που δεν έχουν καθόλου γυναίκες στη Διοίκηση, μειώθηκε κατά 2% σε σχέση με πέρυσι, φτάνοντας στο 27%, πολύ κάτω του παγκόσμιου μέσου όρου, που είναι 34%.

## Ρόλοι που αναλαμβάνουν οι γυναίκες στην Ελλάδα

Οι ρόλοι που φαίνεται να αναλαμβάνουν οι Ελληνίδες στις επιχειρήσεις, παρουσιάζουν αρκετές σημαντικές μεταβολές σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Οι διαφορές αυτές παρατηρούνται στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου (16% φέτος σε σχέση με 9% το 2016), του Προέδρου/Αντιπροέδρου (7% φέτος σε σχέση με 4% το 2016), του Διευθυντή Πωλήσεων (8% το 2017, έναντι 11% το 2016), του Διευθυντή Μάρκετινγκ (10% το 2017, σε σχέση με 13% το 2016), του Partner (2% το 2017, έναντι 6% το 2016) και άλλων διευθυντικών θέσεων (2% φέτος σε σχέση με 13% το 2016).

## Κίνδυνοι και ευκαιρίες

Στην Ελλάδα, οι αλλαγές που φαίνεται να αποτελούν τον σημαντικότερο επιχειρηματικό κίνδυνο είναι, για την πλειοψηφία των γυναικών (81,8%) και των αντρών (67,4%) οι οικονομικές. Με αντίστοιχα υψηλά ποσοστά, 63,6% για τις γυναίκες και 62,9% για τους άντρες, ακολουθούν οι πολιτικές αλλαγές, και παράλληλα οι Έλληνες και οι Ελληνίδες φαίνεται να εντοπίζουν μεγαλύτερο ρίσκο στη συμπεριφορά των ανταγωνιστών (29,2% και 27,3% αντίστοιχα).

Μεγαλύτερη πιθανότητα ευκαιρίας για την επιχείρησή τους, εντοπίζουν οι γυναίκες στη χώρα μας, στις οικονομικές αλλαγές (45,5% για τις γυναίκες, έναντι 39,3% για τους άντρες), καθώς και στις αλλαγές που αφορούν σε θέματα του ανθρώπινου δυναμικού (27,3% για τις γυναίκες και 21,3% για τους άντρες). Αντίθετα, οι άντρες στην Ελλάδα, αναγνωρίζουν περισσότερες ευκαιρίες σε ό,τι έχει να κάνει με τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών (24,7%, έναντι 18,2% για τις γυναίκες) και στις τεχνολογικές αλλαγές (25,8% για τους άντρες, έναντι 0% για τις γυναίκες).



<sup>23</sup> Women in business: The value of diversity - Grant Thornton (2015)

## Εργαλεία και τεχνικές αντιμετώπισης κινδύνων

Στο ερώτημα πώς αντιμετωπίζουν τους κινδύνους που παρουσιάζονται, η απάντηση που έδωσαν οι περισσότερες Ελληνίδες στην έρευνα είναι η αναζήτηση καθοδήγησης από εξωτερικούς συμβούλους (72,7%, έναντι 34,8% για τους άντρες), και ακολουθούν η σύγκληση Διοικητικού Συμβουλίου για συζήτηση επί του ενδεχόμενου κινδύνου (63,6% για τις γυναίκες και 40,4% για τους άντρες), η δημιουργία εξειδικευμένης ομάδας αντιμετώπισης του κινδύνου (54,5% για τις γυναίκες και 47,2% για τους άντρες) και η επικέντρωση στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης έως ότου παρέλθει ο κίνδυνος (54,5% για τις γυναίκες και 44,9% για τους άντρες).

“Στην Grant Thornton στην Ελλάδα υποστηρίζουμε τις γυναίκες στην ανάληψη διοικητικών θέσεων.

Οι διοικητικές θέσεις στην εταιρεία μας καλύπτονται κατά 38,8% από γυναίκες φέτος, σημειώνοντας αύξηση 3,8% σε σχέση με το 2016, ενώ το συνολικό ποσοστό των γυναικών ανέρχεται σε 44%, και είμαστε ιδιαίτερα υπερήφανοι γι’ αυτό.”

**Αθανασία Αραμπατζή**  
Senior Partner  
Grant Thornton Greece



# Προτάσεις

Εδώ και 13 χρόνια, προσπαθούμε να ανακαλύψουμε τι περισσότερο μπορεί να γίνει για τη βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας, ώστε να καλλιεργηθεί η γυναικεία ηγεσία.

Ταυτόχρονα, μοιραστήκαμε ανοιχτά, τα εμπορικά οφέλη της διαφορετικότητας.<sup>23</sup> Κάθε χρόνο επιδιώκουμε να εξάγουμε νέες πληροφορίες που συμπληρώνουν την προηγούμενη ανάλυσή μας. Βάσει της φετινής μας έρευνας, κάνουμε προτάσεις πάνω σε δύο κύριες περιοχές.

Πρώτον, εξετάζουμε πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να αυξήσουν τη γυναικεία συμμετοχή στη Διοίκηση. Δεύτερον, παρουσιάζουμε τα οφέλη των ανάμεικτων ομάδων διαχείρισης κινδύνων και προτείνουμε τρόπους μεγιστοποίησης της συμβολής των γυναικών σε αυτό το πιεστικό θέμα.

## Πολυμορφία στην ηγεσία

### 1 Μιλήστε ανοιχτά για την πολυμορφία και ενσωματώστε την αλλαγή σε όλο τον οργανισμό, όχι μόνο στις ανώτερες θέσεις

Πολλές εταιρείες μοχθούν για πολυμορφία σε επίπεδο Διοίκησης. Αλλά είναι αναγκαίο να εξεταστούν οι απόψεις των ατόμων σε χαμηλότερες βαθμίδες. Οι επιχειρηματίες δε θα πρέπει να υποθέσουν ότι όλοι κατανοούν και υποστηρίζουν το θέμα αυτό. Συνεχίστε να εκφράζετε την εμπορική ανάγκη για να εμπνεύσετε εκείνους που δεν έχουν πειστεί για την ανάγκη λήψης σημαντικών μέτρων στον οργανισμό. Οι διοικητικές ομάδες θα πρέπει, επίσης, να κατανοήσουν πώς εκτυλίσσονται θέματα όπως οι ασυνείδητες προκαταλήψεις στα διαφορετικά στάδια, και στη συνέχεια να ενημερώσουν τους εργαζομένους για τον αντίκτυπό τους. Ανανεώνετε τακτικά την προσέγγισή σας, ώστε άντρες και γυναίκες από κοινού να εξακολουθούν να κάνουν ένα βήμα πίσω, να σκέφτονται και να δρουν.

“Σε κάποιες εταιρείες, οι άντρες είναι θετικοί στη γυναικεία ηγεσία και την υποστηρίζουν. Δυστυχώς, υπάρχουν μέρη όπου οι άντρες δεν την υποστηρίζουν και οι γνώμες των γυναικών δεν ακούγονται, ακόμα κι αν βρίσκονται στο ίδιο τραπέζι.”

#### Gillian Saunders

Head of advisory services  
Grant Thornton South Africa

### 2 Ενθαρρύνετε τα διαφορετικά είδη ηγεσίας και προτύπων

Η ατζέντα της πολυμορφίας δεν υπάρχει απλά για να δώσει στις γυναίκες την αυτοπεποίθηση να λειτουργούν όπως οι άντρες, αλλά δημιουργεί ένα περιβάλλον ανοιχτό προς όλους. Αυτό ξεκινά από εμάς. Τα οφέλη της πολυμορφίας δε θα γίνουν εμφανή αν δεν επιτραπεί στους ανθρώπους να εργαστούν ο καθένας με τα χαρακτηριστικά του. Τα είδη ηγεσίας δεν χρειάζεται να συμμορφωθούν με τα προκαθορισμένα καλούπια, ούτε πρέπει η ηγεσία να είναι η μόνη προτεραιότητα. Παρουσιάστε τα πολλαπλά μοντέλα του επιτυχημένου ηγέτη και ενθαρρύνετε τους ανθρώπους του οργανισμού σας να αποφασίσουν οι ίδιοι το είδος του ηγέτη που θέλουν να υιοθετήσουν.

“Οι εταιρείες πρέπει να επανεξετάσουν τι σημαίνει ηγεσία, για να είναι ελκυστική στους μελλοντικούς ηγέτες, που αναμένουν ο ρόλος αυτός να είναι ενδιαφέρων, ουσιαστικός, ευέλικτος και με τις αντίστοιχες ανταμοιβές.”

#### Sacha Romanovitch

Chief executive officer  
Grant Thornton UK

### 3 Επενδύστε σε ολιστικά προγράμματα καθοδήγησης και υποστήριξης καριέρας, πέρα από τον θεσμό του μέντορα

Οι γυναίκες υποβαθμίζουν την επιτυχία τους. Η συναισθηματική υποστήριξη που παρέχεται μέσω του μέντορα είναι εξαιρετικά σημαντική. Όμως, η αναγνώριση και η ενθάρρυνση από έναν ευρύτερο καθοδηγητή μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου. Ο καθοδηγητής αυτός, προασπίζεται τις προοπτικές και τις δεξιότητες των γυναικών στον εργασιακό χώρο και, επίσης, θα τις προστατεύσει αρκετά ώστε να αναλάβουν ρίσκα και να κάνουν λάθη, χωρίς αυτά να αποτελούν τροχοπέδη για την καριέρα τους.

“Η ύπαρξη μέντορα είναι μια άποψη. Η ευρύτερη καθοδήγηση και η απο κοινού ευθύνη (να είσαι πλάι πλάι με κάποιον) είναι κάτι διαφορετικό. Πιστεύω ότι το δεύτερο έχει μακράν μεγαλύτερη σημασία.”

#### Stephanie Hasenbos-Case

Global leader, people and culture  
Grant Thornton

<sup>23</sup> Women in business: The value of diversity - Grant Thornton (2015)

## Διαχείριση κινδύνου στην ηγεσία

### 1 Δημιουργήστε μικτές ομάδες και των δύο φύλων για αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου

Οι άντρες και οι γυναίκες αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται τον κίνδυνο διαφορετικά. Δεν υπάρχει σωστός και λάθος τρόπος. Θα πρέπει, όμως, να ξεφύγουμε από την αντίληψη ότι το ρίσκο απαιτεί γρήγορη σκέψη και ταχεία δράση. Προφανώς και κάποιες εταιρείες που διστάζουν για πολύ καιρό, θα χάσουν σημαντικές ευκαιρίες. Όμως, το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πλέον πιο ασταθές και η ικανότητα διαχείρισης της αβεβαιότητας αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Οι δυναμικές, ανθεκτικές επιχειρήσεις θα διαχειριστούν τις ακραίες καταστάσεις με ήρεμη και ισορροπημένη αξιολόγηση κινδύνου και ανταμοιβών. Οι γυναίκες αποτελούν ζωτικό στοιχείο της διαδικασίας αυτής, αλλά πάνω από μια στις τρεις επιχειρήσεις δεν έχει γυναίκες σε διοικητικές θέσεις. Οι επιχειρήσεις που δε θα καταφέρουν να συμπεριλάβουν γυναίκες στο τραπέζι των αποφάσεων, θα θέσουν σε κίνδυνο τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους.

“Οι μη πολυμορφικές ομάδες βρίσκονται σε μεγαλύτερο κίνδυνο να καταλήξουν σε μια απόφαση χωρίς να εξετάσουν όλες τις επιλογές ή να επιλέξουν πιο περίπλοκες λύσεις.”

**Βασίλης Καζάς**  
Managing Partner  
Grant Thornton Greece

### 2 Δώστε στις γυναίκες ευκαιρίες επίδειξης ηγετικών ικανοτήτων που τις εξοικειώνουν με τον κίνδυνο

Η πλειοψηφία των ηγετικών θέσεων απαιτεί διαχείριση κινδύνου. Η εμπειρία και η ηγεσία παρέχουν αυτοπεποίθηση και εξοικείωση. Όμως, για να γαλουχηθούν οι μελλοντικοί ηγέτες απαιτείται χτίσιμο αυτοπεποίθησης από τα πρώιμα στάδια της καριέρας. Οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει να βασίζονται αποκλειστικά στην τεχνική εκπαίδευση, αλλά θα πρέπει να παρέχουν στις νέες γυναίκες πρακτική εκπαίδευση, μέσω έκθεσης και εμπλοκής, εφόσον είναι εφικτό, στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Αυτό δημιουργεί έναν “ενάρετο κύκλο”: όσο περισσότερο εξοικειώνεται κάποιος με την ιδέα ανάληψης κινδύνου, τόσο περισσότερη αυτοπεποίθηση αποκτά.

### 3 Δημιουργήστε μια κουλτούρα όπου η λήψη υπολογισμένων ρίσκων αποτελεί μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής, όχι κάτι που θα πρέπει να αποφευχθεί

Τα άτομα και οι ομάδες πρέπει να υποστηρίζονται και να μην “τιμωρούνται”, όταν λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Η δημιουργία κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας, σχετικά με τη διάθεση ανάληψης ρίσκου της εταιρείας, και αποφυγής απόδοσης κατηγοριών στα άτομα, μπορεί να συμβάλει στη γεφύρωση του χάσματος εμπιστοσύνης και να διευκολύνει τα άτομα να είναι αποφασιστικά και να αποδεχτούν τους κινδύνους.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκπαιδεύσουν και να δώσουν χώρο στις γυναίκες να πειραματιστούν και να “αποτύχουν σωστά”, όπως αναφέρει η Google. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω δημιουργίας μιας νοοτροπίας, όπου τα άτομα και οι ομάδες λήψης αποφάσεων μαθαίνουν μέσω των λαθών τους και αναζητούν νέες προκλήσεις. Πολλές επιχειρήσεις στην παρούσα έρευνα λειτουργούν με “αξιολογήσεις χωρίς απόδοση ευθυνών”, όπως αναφέρει η Nicole Vandervilt. Αυτή η ανάλυση προηγούμενων αποφάσεων για τη δημιουργία μιας εμπειριστατωμένης επιχειρηματολογίας σχετικά με το τι έγινε όταν κάτι πήγε λάθος, και τι δουλεύει σωστά σε άλλες περιπτώσεις, ενδυναμώνει τους ανθρώπους στη λήψη αποφάσεων. Εξωτερικοί διαμεσολαβητές μπορούν να οργανώσουν τέτοιες συνεδρίες και να χτίσουν εμπιστοσύνη κατά τη διαδικασία.

#### 4 Χρησιμοποιήστε ουδέτερους όρους όπως επίγνωση κινδύνου και μη συνδέετε τον όρο κίνδυνο με τον φόβο, ώστε να αποφύγετε τη δημιουργία στερεοτύπων

Είτε είστε άντρας είτε γυναίκα, είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποφύγετε τους καθιερωμένους κανόνες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν ότι η γλώσσα μεταφέρει κρυφά μηνύματα. Η αποδοχή της επικρατούσας άποψης ότι οι γυναίκες αποφεύγουν τα ρίσκα και οι άντρες είναι ριψοκίνδυνοι, χαρακτηρίζει αδίκως και τα δύο φύλα. Αντ'αυτού θα πρέπει να γίνονται ουδέτερες συζητήσεις σχετικά με τους διαφορετικούς τρόπους σκέψης σχετικά με τους κινδύνους. Αναγνωρίστε τους όρους που χρησιμοποιούνται στις συζητήσεις σχετικά με το ρίσκο, αξιολογήστε αν είναι οι κατάλληλοι και δώστε προσοχή σε ασυνείδητες προκαταλήψεις.

Πώς ξεπερνάμε τις προκαταλήψεις μας; Η επίγνωση ότι τέτοια στερεότυπα υπάρχουν και η αφιέρωση χρόνου στην απαλοιφή τους, είναι κάτι που βοηθάει. Επίσης, η αναζήτηση συμβουλών και διαφορετικής οπτικής γωνίας στο θέμα, διευρύνει τις γνώσεις μας.

“Η λέξη “αποφυγή” έχει σίγουρα αρνητικούς συσχετισμούς. Ακούγεται σαν να μη θέλεις να αναλάβεις δράση.”

**Phil Smith**  
Chairman, UK & Ireland  
Cisco

#### 5 Συμπεριλάβετε ευκαιρίες και όχι μόνο κινδύνους στο εταιρικό Μητρώο Ρίσκων

Ο κίνδυνος και η ευκαιρία αποτελούν διαφορετικές πλευρές του ίδιου νομίσματος. Αποφύγετε να αναφέρεστε στο ρίσκο αποκλειστικά σαν απειλή και συμπεριλάβετε τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Μια ιδέα που ανέδειξε η έρευνά μας, ήταν να δημιουργήσετε μικτές ομάδες διοίκησης για να συνεισφέρουν ιδέες και παρατηρήσεις, σχετικά με απειλές και ευκαιρίες ανώνυμα στο εταιρικό Μητρώο Ρίσκων, πριν την έναρξη των συνομιλιών. Οι καταγεγραμμένες αυτές απόψεις μπορούν να αξιολογηθούν χωρίς προκαταλήψεις και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, μεγιστοποιώντας τα οφέλη της πολυμορφίας και αξιοποιώντας ένα ευρύτερο φάσμα απόψεων.

“Εάν αξιοποιήσετε τους κινδύνους με το δικό σας τρόπο, θα επιτύχετε καλή βιωσιμότητα και θα λάβετε τις σωστές αποφάσεις για την επιχείρησή σας.”

**Gillian Saunders**  
Head of advisory services  
Grant Thornton South Africa

#### 6 Εμπλακείτε σε πιο συλλογικές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι γυναίκες που βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις, είναι συνήθως στα οικονομικά τμήματα ή στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διευκολύνουν τη συμμετοχή των θέσεων αυτών σε συζητήσεις σχετικά με το ρίσκο ως επιχειρηματική ευκαιρία και απειλή. Τα οφέλη που προκύπτουν από αυτό είναι διπλής σημασίας: πρώτον, οι γυναίκες αποκτούν μεγαλύτερη έκθεση σε αυτόν τον ολοένα και σημαντικότερο διοικητικό και στρατηγικό ρόλο. Δεύτερον, λειτουργεί ως μηχανισμός ενσωμάτωσης μεγαλύτερης πολυμορφίας στη διαδικασία αναγνώρισης επικίνδυνων αλλά σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων.

“Όταν η ομάδα βρίσκεται σε ισορροπία, γίνεται μεγαλύτερος διάλογος, ακούγονται περισσότερες φωνές και ενσωματώνονται περισσότερα στοιχεία και απόψεις... και αυτό οδηγεί σε πραγματικά ολοκληρωμένες λύσεις.”

**Stephanie Hasenbos-Case**  
Global leader, people and culture  
Grant Thornton



# Πώς μπορεί να βοηθήσει η Grant Thornton

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο και ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να προσεγγίζουν την ανάληψη ρίσκου και ευκαιρίας με ισορροπία, ώστε να δημιουργήσουν βιώσιμη ανάπτυξη.

Οι επιχειρηματίες θα πρέπει, επίσης, να εξασφαλίσουν ισορροπία προοπτικών στο τραπέζι λήψης αποφάσεων. Η Grant Thornton συνεργάζεται με επιχειρηματίες για την οικοδόμηση και ανάπτυξη ανθεκτικού και ομαδικού ανθρώπινου δυναμικού, ισάξιο της ανάγκης.

Σας βοηθάμε να δημιουργήσετε, να μεταλλάξετε και να προστατέψετε την αξία. Από τη διερεύνηση των επιλογών σχετικά με τη στρατηγική σας ανάπτυξη, την κατανόηση διαχείρισης ρίσκου και ευκαιριών, μέχρι τη βέλτιστη αξιοποίηση ταλέντου, το παγκόσμιο δίκτυό μας

διαθέτει τα εξειδικευμένα στελέχη που μπορούν να σας υποστηρίξουν να ανταπεξέλθετε στον συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο.

## IBR 2017: μεθοδολογία

Η έρευνα International Business Report (IBR) της Grant Thornton, είναι η κορυφαία παγκόσμια επιχειρηματική έρευνα, και διεξάγεται πραγματοποιώντας συνεντεύξεις σε περίπου 2.500 ανώτατα στελέχη εισηγμένων και ιδιωτικών επιχειρήσεων παγκοσμίως κάθε τρίμηνο. Ξεκίνησε το 1992 σε εννέα ευρωπαϊκές χώρες, και πλέον ερευνά περισσότερες από 10.000 επιχειρήσεις σε 36 χώρες σε ετήσια βάση, παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με οικονομικά και εμπορικά θέματα που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας προέρχονται από 5.526 συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ Ιουλίου - Δεκεμβρίου 2016, με διευθυντικά στελέχη, διευθύνοντες συμβούλους, προέδρους και άλλα ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων μεσαίου

μεγέθους, από όλους τους κλάδους της βιομηχανίας, σε 36 χώρες. Επιπλέον 15 συνεντεύξεις σε βάθος πραγματοποιήθηκαν με ανώτερα στελέχη εντός και εκτός της Grant Thornton. Ο ορισμός "επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους" διαφέρει ανά περιοχή: στην Κίνα οι συνεντεύξεις έγιναν σε εταιρείες με 100-1000 υπαλλήλους, στις ΗΠΑ σε εταιρείες με ετήσια έσοδα US\$20m έως US\$2bn και στην Ευρώπη, σε εταιρείες με 50-499 υπαλλήλους. Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, η Διοίκηση

ορίζεται ως C-suite στελέχη, όπως Διευθύνων Σύμβουλος (CEO), Γενικός Διευθυντής (COO) ή Οικονομικός Διευθυντής (CFO), ανώτερα διευθυντικά στελέχη ή Partners.

### Περισσότερες πληροφορίες:

Εκδόσεις: [grantthornton.global](http://grantthornton.global)

Μεθοδολογία: [grantthornton.global](http://grantthornton.global)  
Marketing & Business Development  
Dpt.

E [marketing@gr.gt.com](mailto:marketing@gr.gt.com)

T 210 72800 69-70

W [www.grant-thornton.gr](http://www.grant-thornton.gr)

## Σχετικά με την Grant Thornton

Η Grant Thornton είναι ένας διεθνής επιχειρηματικός σύμβουλος, με ηγετική παρουσία, που βοηθά δυναμικές επιχειρήσεις να ξεκλειδώσουν τις δυνατότητές τους για ανάπτυξη, παρέχοντας ουσιαστικές και προοδευτικές συμβουλές. Δυναμικές ομάδες, καθοδηγούμενες από προσιτούς partners, χρησιμοποιούν γνώσεις, εμπειρία και ένστικτο για να κατανοήσουν τα πολύπλοκα θέματα που αντιμετωπίζουν οι εισηγμένοι, μη εισηγμένοι και πελάτες δημοσίου και να τους βοηθήσουν να βρουν λύσεις. Περισσότεροι από 47.000 άνθρωποι σε πάνω από 140 χώρες, εστιάζουν στο να κάνουν τη διαφορά για τους πελάτες, τους συναδέλφους και τις κοινωνίες στις οποίες ζουν και εργάζονται.



**Grant Thornton**

An instinct for growth™