



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

***De (de)legitimering van het genderquotum voor de raad van bestuur van
beursgenoteerde bedrijven in het publieke debat: een analyse van vijf Belgische
kwaliteitskranten tussen 2009 en 2017***

Katrien Leenaerts

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Patrizia ZANONI

COPROMOTOR :

dr. Hannelore ROOS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2017
2018



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

***De (de)legitimering van het genderquotum voor de raad van bestuur van
beursgenoteerde bedrijven in het publieke debat: een analyse van vijf Belgische
kwaliteitskranten tussen 2009 en 2017***

Katrien Leenaerts

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Patrizia ZANONI

COPROMOTOR :

dr. Hannelore ROOS

Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven met het oog op het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. In dit onderzoek wordt getracht te achterhalen hoe het genderquotum van 28 juli 2011 al dan niet wordt gelegitimeerd. Eerst wordt het reeds gerealiseerde onderzoek omtrent het onderwerp geschetst om vervolgens via een kwalitatief onderzoek argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën nader te bekijken. Dit aan de hand van een discoursanalyse van krantenartikelen uit vijf Belgische kwaliteitskranten (De Morgen, De Standaard, De Tijd, L’Echo en Le Soir).

De keuze van dit onderwerp is ontstaan uit het feit dat genderquota nog steeds voor hevig publiek debat zorgen. Hoewel de genderwet in België reeds werd goedgekeurd en ingevoerd, willen we met dit onderzoek de verschillende argumenten van voor- en tegenstanders nader bekijken om zo een uitspraak te doen over de legitimatie van het genderquotum in de Belgische context. Door naar de argumenten in artikelen van verschillende kranten te kijken, kan onderzocht worden welke actoren en legitimeringsstrategieën aan bod komen. Zo wordt getracht tot nieuwe inzichten te komen en een formulering te maken over de wijze van legitimatie van het genderquotum in de raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven.

Deze masterproef zou niet tot stand zijn gekomen zonder de uitstekende begeleiding en het geduld van prof. dr. Patrizia Zanoni. Zij bood als promotor een kritische, maar correcte feedback op het werk. Verder richt ik graag een dankwoord naar dr. Hannelore Roos, mijn copromotor. Zij heeft me tijdens het onderzoek een uitstekende begeleiding gegeven met steeds zeer snelle, uitgebreide feedback en interessante inzichten. Tenslotte zou ik ook graag mijn familie en vrienden willen bedanken voor het nalezen van de masterproef, maar ook voor al het begrip en de steun.

Katrien Leenaerts

Samenvatting

Het genderquotum dat op 28 juli 2011 door de overheid werd goedgekeurd stelt dat in de raad van bestuur van autonome overheidsbedrijven, de genoteerde vennootschappen en de Nationale Loterij ten minste één derde van de leden van het tegenovergestelde geslacht van de andere leden moet zijn. Het wetsvoorstel kwam er nadat verschillende Europese landen reeds een soortgelijk genderquotum invoerden en de *Corporate Governance Code* na de financiële crisis van 2008 herzien werd: een deugdelijk bestuur is een bestuur waar diversiteit heerst, ook genderdiversiteit. Vrouwen ontbreken nog vaak in topfuncties en verdienen dezelfde kansen als mannen om een bestuursmandaat te bekleden, maar kan de overheid bedrijven zomaar verplichten wie er in hun raad van bestuur zetelt?

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de *business case* en ethische argumenten gebruikt worden om te pleiten voor meer vrouwen in het bestuur van bedrijven. Meer genderdiversiteit heeft een positieve invloed op de beslissings- en werkingsprocessen binnen de raad van bestuur. Dit valt te verklaren door het feit dat meer menselijk kapitaal ervoor zorgt dat er nieuwe inzichten kunnen worden verworven door de verschillende ervaringen, kennis en achtergronden van een diverse groep. Bovendien weerspiegelen bedrijven met meerdere vrouwen in de raad van bestuur een positief beeld naar *stakeholders* zoals (toekomstige) werknemers, leveranciers en kapitaalverstrekkers. Door aan de top van het bedrijf de maatschappij te weerspiegelen waarin men actief is, wordt het imago versterkt en wordt het makkelijker om aan *resources* te geraken, poneert de *resource dependance* theorie. Of meer vrouwen in de raad van bestuur ook effectief voor betere bedrijfsprestaties zorgen, blijft echter twijfel over. Wel lijken bedrijven niets te verliezen door het opnemen van meer vrouwen in de raad. Dit is waar het belang van de ethische standpunten wordt benadrukt. Vrouwen zijn vandaag de dag steeds meer en meer hoogopgeleid. Ze bezitten de ambitie en competenties om topfuncties te bekleden, dus horen ook zij even veel kansen te krijgen als mannen om een bestuursmandaat te bekleden. Dit is waar het genderquotum een handje toesteeekt.

Een genderquotum blijft een controversale beleidsmaatregel door het dwingende karakter, de herverdeling van macht en de sancties die er aan vast hangen. Ondanks de bewezen effectiviteit van genderquota om de genderbalans in raden van besturen te verbeteren, blijft haar legitimiteit omstreden. In deze masterproef wordt er dan ook nader bekeken welke actoren welke argumenten en strategieën gebruiken om het genderquotum van 28 juli 2011 te legitimeren of te delegitimeren. De centrale onderzoeksvraag luidt: "Hoe wordt het genderquotum in de raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven al dan niet gelegitimeerd in het publieke debat?" De onderzoeksvraag wordt beantwoord door middel van een kwalitatieve discoursanalyse van 111 krantenartikelen in vijf Belgische kwaliteitskranten verschenen tussen 2009 en 2017. Er kunnen ten eerste verschillende soorten argumenten voorkomen. Zo wordt er een onderscheid gemaakt tussen economische, ethische en politieke argumenten. Ten tweede zijn er vijf grote groepen van actoren die de verschillende argumenten aanhaalden: politieke actoren, *business* actoren, organisaties en instanties voor ondernemers en politici, media en academici. Deze actoren passen verschillende discursieve legitimeringsstrategieën toe zoals autorisatie, rationalisatie, morele evaluatie en mythopoësis. Verder leek het ook interessant om de verschillende actoren, legitimeringsstrategieën en argumenten

uit twee verschillende tijdsperiodes te vergelijken: van de nasleep van de financiële crisis tot de invoering van de wet op 28 juli 2011 en in de transitieperiode na de wet (1 januari 2017).

Het kwalitatief onderzoek geeft weer dat de legitimeringsstrategie die het meest gebruikt wordt, morele evaluatie is. Zo wijzen de vijf verschillende actoren in ethische argumenten naar specifieke waardenstelsels zoals het principe van gelijkheid en positieve discriminatie. Doordat er tegenstrijdige resultaten bestaan over de economische gevolgen van vrouwen in de raad van bestuur, wordt het belang van ethiek bij de legitimatie van het genderquotum duidelijk en dit wordt naar boven gehaald aan de hand van morele evaluatie. Verder is het opvallend dat politieke actoren en academici vaak rationalisatie als legitimeringsstrategie gebruiken. Zo denken deze actoren vaak rationeel na over het nut en de gevolgen van de inbreng van vrouwen in de raad van het bestuur op het bedrijf. Er wordt verwezen naar economische argumenten zoals de competenties van vrouwen en de bedrijfsprestaties. Deze argumenten worden vaak gestaafd door naar onderzoeken en cijfers te verwijzen. Media zoals journalisten gebruikten voornamelijk de legitimeringsstrategie autorisatie door in hun artikelen expliciet te verwijzen naar belangrijke politieke en *business* actoren om zo aan geloofwaardigheid en legitimiteit te winnen. Het is ook opvallend dat mythopoësis de minst terugkerende strategie is. De legitimeringsstrategie werd voornamelijk door *business* actoren gebruikt die geïnterviewd werden en zo eigen ervaringen en meningen betreffende het genderquotum in een verhalende structuur aanhaalden. De strategie kwam ook het vaakst terug na de invoering van de wet. Er waren ook nog andere veranderende trends zichtbaar in de argumenten en actoren doorheen de twee tijdsperiodes heen. Voor de invoering van het genderquotum kwamen voornamelijk politieke actoren aan bod aangezien het wetsvoorstel voor hevig debat zorgde tussen de politieke partijen. Er waren in de eerste tijdsperiode ook veel instanties en organisaties die een uitgesproken mening hadden over het quotum en zo de belangen van ondernemers trachtten te verdedigen. In de transitieperiode komen voornamelijk *business* actoren zoals ondernemers zelf aan het woord. Betreffende de argumenten is het opvallend dat in de tweede tijdsperiode economische en ethische tegenargumenten vaker aan bod komen dan in de eerste tijdsperiode. Ethische argumenten die het genderquotum ten goede komen zoals vrouwen die als rolmodel dienen en de correctie van het glazen plafond werden vaker benadrukt door *business* actoren.

Aan de hand van de bovenstaande bevindingen kan er bekeken worden hoe het genderquotum al dan niet gelegitimeerd wordt in het publieke debat.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	i
Samenvatting	ii
Inhoudsopgave	iv
Lijst met figuren.....	vi
Lijst met tabellen	vii
1. Inleiding	1
2. Theoretisch kader	5
2.1 Genderdiversiteit in de raad van bestuur	5
2.1.1 De raad van bestuur	5
2.1.2 Diversiteit in de raad van bestuur.....	6
2.1.3 Argumenten betreffende genderdiversiteit in de raad van bestuur	7
2.1.4 De individuele carrière van vrouwen	10
2.2 Quota om genderdiversiteit te bevorderen	12
2.2.1 Geschiedenis van genderquota.....	12
2.2.2 Genderquota in de raad van bestuur.....	12
2.2.2 Een herverdeling van machtsposities	14
2.2.3 Sancties.....	15
2.2.4 Controverse omtrent quota.....	15
2.3. Legitimiteit van genderquota	17
2.3.1 Institutionele en organisationele legitimiteit.....	17
2.3.2 Het belang van de institutionele omgeving bij het invoeren van genderquota.....	20
2.4 Onderzoeksvragen.....	21
3. Methodologie	23
4. Resultaten	35
4.1 Analyse van de resultaten	35
4.1.1 De argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën	36
4.1.2 Veranderende trends van de argumenten en actoren.....	45
5. Discussie en conclusie	49
5.1 Overzicht bevindingen.....	49
5.2 Suggesties voor toekomstig onderzoek	50

Bronnenlijst	51
Bijlagen	59
1. Overzicht van argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën van de eerste tijdsperiode ..	59
2. Overzicht van argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën van de tweede tijdsperiode .	62

Lijst met figuren

Figuur 1: Overzicht van de taken van de raad van bestuur in het belang van de stakeholders gebaseerd op het werk van Mintzberg (1983)	6
Figuur 2: Het verband tussen de business case, ethiek en de individuele carrière van vrouwen	11
Figuur 3: Wisselwerking van legitimiteit op institutioneel en organisationeel niveau gebaseerd op het werk van Tilling (2004).....	19
Figuur 4: Tijdlijn met belangrijke data	22
Figuur 5: Staafdiagram economische argumenten	46
Figuur 6: Staafdiagram ethische argumenten	47
Figuur 7: Staafdiagram politieke argumenten	47
Figuur 8: Staafdiagram actoren	48

Lijst met tabellen

Tabel 1: Overzicht van de verschillende genderquota in Europese landen	13
Tabel 2: Overzicht van de verschillende legitimeringsstrategieën.....	23
Tabel 3: Overzicht van de verschillende actoren	24
Tabel 4: Overzicht van de Belgische kwaliteitskranten.....	25
Tabel 5: Overzicht van de zoektermen	26
Tabel 6: Overzicht van de economische argumenten.....	28
Tabel 7: Overzicht van de ethische argumenten	31
Tabel 8: Overzicht van de politieke argumenten	34
Tabel 9: Overzicht van de resultaten	35

1. Inleiding

Op 28 juli 2011 werd er in België een wetwijziging doorgevoerd die garandeert dat vrouwen zitting hebben in de raad van bestuur van autonome overheidsbedrijven, de genoteerde vennootschappen en de Nationale Loterij. Zo wordt gestipuleerd dat ten minste één derde van de leden van de raad van bestuur van het tegenovergestelde geslacht van de andere leden moet zijn (Belgisch Staatsblad, 2011). Deze wet vloeide voort uit de toen recent vernieuwde *Corporate Governance Code* voor beursgenoteerde bedrijven uit 2009. Toen in 2008 namelijk de financiële crisis uitbrak, werden de *corporate governance* structuren van beursgenoteerde bedrijven en financiële instellingen grondig onder de loep genomen. Zo werd ook de Belgische *Corporate Governance Code* herzien met als voornaamste doel het vertrouwen terug op te bouwen door middel van meer transparantie en verantwoording (Commissie Corporate Governance, 2009).

Uit internationaal onderzoek blijkt dat vrouwen nog vaak niet doorgroeien naar topfuncties zoals bestuurslid ondanks dat hun participatie op de arbeidsmarkt de voorbije decennia sterk gestegen is. Zo was in 2010 reeds 60% van de vrouwen aan het werk (European Commission, 2009). Nochtans hebben veel vrouwen wel de ambitie om door te groeien in hun carrière, 55% zou graag een topfunctie bekleden (Catalyst, 2014). Topfuncties bereiken vrouwen vaak niet omwille van het zogenaamde glazen plafond. Het begrip slaat terug op de onzichtbare barrière die het voor vrouwen moeilijk maakt om promoties te maken en door te groeien binnen het bedrijf (Baxter and Wright, 2000; Deschacht, 2013; Amnesty International, 2017). Cijfers van het *Global Gender Gap Report* (2017) wijzen uit dat in België slechts 32,7% van *senior management* functies door vrouwen worden bekleed. Zo zien we ook dat in de Europese Unie het percentage vrouwen in de raad zo een 26% bedraagt (European Institute for Gender Equality, 2018).

Voor dit ongelijkheidsprobleem is er een controversiële oplossing: het invoeren van genderquota (Terjesen et al., 2009). Reeds verschillende Europese landen hebben de afgelopen jaren een quotum ingevoerd om het aantal vrouwen in hun raden van bestuur op te krikken. Als eerste initiatiefnemer was er Noorwegen in 2003. Het land wou tegen 2008 een gemiddelde van 40% vrouwen in de raad van bestuur van hun genoteerde bedrijven zien (Bergsto, 2013). Uit cijfers van Catalyst blijkt dat de Scandinavische landen zoals Noorwegen, Zweden en Finland dan ook hoog scoren op diversiteit in hun raden van besturen (Catalyst, 2014). Zo volgde al snel verschillende Europese landen het voorbeeld van Noorwegen en kwam er uiteindelijk ook in België een wet om de evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven te bevorderen. Vandaag de dag bestaat in België 30,9% van de bestuurders uit vrouwen. Dat ligt net onder het quotum van 33%, maar er is wel sprake van een stijging van 20% als we weten dat het aantal vrouwen voor de invoering van de wet gestagneerd was rond 10% in België (European Institute for Gender Equality, 2018). Door de invoering van het genderquotum kan het glazen plafond en de verticale segregatie van vrouwen op de arbeidsmarkt verholpen worden (Deschacht, 2013).

Ondanks de bewezen effectiviteit van genderwetten lokken ze heel wat controversie uit. Zowel in de academische wereld als in de media zijn er debatten waar verschillende standpunten en meningen aan bod komen. In de academische literatuur worden voornamelijk ethische standpunten genomen

die terugslaan op het feit dat mannen en vrouwen gelijk zijn en dus ook gelijke kansen moeten krijgen op een bestuursmandaat (Singh & Vinnicombe, 2004; Brammer et al., 2007; Van Rijswijk, 2009; McCan, 2013). Na de financiële crisis kwam ook het *business case* argument dat genderdiversiteit in het bestuur gelijk staat aan goede *corporate governance* vaak naar boven. Zo hebben vrouwen een invloed op de creativiteit, innovatie (Stautberg, 2014), beslissingsprocessen (Carter et al., 2003; Singh & Vinnicombe, 2004; Gratton, 2007; McKinsey, 2008; Croson & Gneezy, 2009; Stautberg, 2014) en risicogedrag (Harman, 2009; Van Rijswijk, 2007; van Staveren, 2014) binnen het bedrijf, maar ook op de relaties met *stakeholders* (Van Rijswijk, 2007; Lückerath-Rovers, 2010; Terjesen & Sealy, 2016). In politieke debatten halen voorstanders dan ook vaak de invloed van genderdiversiteit op het bedrijf en de maatschappij aan, maar tegenstanders ontkrachten dit door het principe van meritocratie: het zijn de capaciteiten, ervaringen en kennis van de bestuurders die een belangrijke invloed kunnen hebben, niet het geslacht (Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 2011). Bovendien wordt in de media door bedrijfsleiders vaak aangehaald dat er te weinig vrouwen zijn die de juiste capaciteiten bezitten om een bestuursmandaat te bekleden (Hamme, 2009; Subacchi, 2012). Vrouwen worden vaak als gekwalificeerd beschouwd omwille van positieve discriminatie in plaats van hun potentieel. Dit argument wordt door tegenstanders verworpen aangezien er in België nagenoeg even veel mannen als vrouwen hoogopgeleid zijn (The World's Women, 2015; Gender Gap Report, 2017). De Raad van State beschouwt het invoeren van een genderquotum dan weer als een inbreuk op de zogenaamde vrijheid van vereniging. Deze vrijheid staat gewaarborgd in de grondwet en is een belangrijk fundament in de vennootschapswet. Door bedrijven een quotum op te leggen wordt deze vrijheid en de vrijheid van het ondernemen belemmerd (Raad van State, 2011). Legitimiteit is dus een uitdaging omdat bedrijven door het quotum gedwongen worden om potentieel ongekwalificeerde mensen aan te stellen om zo aan de wet te voldoen (Masselot, 2015), maar het wel moreel juist en wenselijk is om vrouwen even veel kansen als mannen te geven in de raad van bestuur.

Het doel van deze masterproef is dan ook om na te gaan hoe de wet van 28 juli 2011 al dan niet gelegitimeerd wordt door verschillende actoren. Aan de hand van een kwalitatief onderzoek worden krantenarchieven geanalyseerd op verschillende argumenten en actoren. Het is van belang om in het onderzoek een onderscheid te maken tussen de verschillende soorten argumenten en actoren aangezien het hier over discursieve legitimiteit gaat; de taal en spreker spelen dus een cruciale rol (van Leeuwen, 2007). Bovendien kunnen argumenten en actoren ook verschillen naar aanloop van het wetsvoorstel en in de nasleep van de invoering. Er is daarom dan ook een longitudinaal onderzoek gevoerd om zo veranderende trends in de verschillende tijdsperiodes te achterhalen. Aan de hand van deze resultaten wordt getracht een uitspraak te kunnen doen over hoe het genderquotum in de raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven gelegitimeerd of gedelegitimeerd wordt.

Deze masterproef bevat de volgende verschillende delen: na dit eerste deel betreffende de problematiek over de legitimiteit van het genderquotum, wordt in deel 2 een theoretisch kader geschetst aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie. Het is noodzakelijk om wegwijs te worden in begrippen en theorieën betreffende genderdiversiteit, genderquota en legitimiteit. De theorie zal uit drie grote hoofdstukken bestaan waarin elk onderwerp bestudeerd wordt. Aan de hand van deze literatuurstudie wordt gekaderd vanwaar genderquota komen, waarom deze worden

ingevoerd en waarom de legitimiteit ervan in vraag wordt gesteld door de bedrijfswereld. Hierin wordt ook duidelijk dat genderquota ge(de)legitimeerd worden aan de hand van ethische en economische argumenten. Uit het theoretisch kader vloeien vervolgens de centrale onderzoeksvraag en deelvragen voort. In deel 3 wordt de methodologie uiteengezet en in deel 4 zal een analyse van krantenartikelen uit vijf nationale Belgische kranten (De Morgen, De Standaard, De Tijd, L'Echo en Le Soir) gedaan worden om zo te onderzoeken welke argumenten worden aangehaald om genderquota in raden van bestuur te legitimeren of te delegitimeren. Uiteindelijk wordt er in deel 5 afgesloten met een discussie en conclusie over de belangrijkste bevindingen in dit onderzoek.

Om het theoretisch kader te schetsen worden tertiaire bronnen geraadpleegd zoals *scientific databases* in de onlinebibliotheek van de UHasselt website, meer specifiek EBSCOhost en google scholar. Deze bronnen leveren verscheidene wetenschappelijke werken op zoals artikelen en onderzoeken uit wetenschappelijke tijdschriften. Er zijn vervolgens grenzen gesteld om enkel relevante bronnen voor het onderzoek te gebruiken. Deze grenzen hebben betrekking op de periode, taal, geografische locatie en onderverdeling tussen wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke bronnen.

Om de meest recente literatuur te bekomen, wordt er een bereik van 2000 - 2017 ingesteld als periode voor de zoekresultaten. Uiteraard zal regelmatig wel verwezen worden naar oudere onderzoeken van grondleggers in onderzoek naar legitimiteit, genderdiversiteit en quota. Indien er onvoldoende bruikbaar materiaal was, werden oudere bronnen toegepast, vergeleken of aangevuld worden met recentere studies. De taal wordt beperkt tot Nederlands, Engels en Frans.

De gebruikte zoektermen zijn als volgt: *women on corporate boards, gender quota, women on boards, legitimation, legitimacy, gender diversity, discourse, discursive legitimation*

2. Theoretisch kader

2.1 Genderdiversiteit in de raad van bestuur

In de afgelopen decennia werden er al heel wat vooruitgangen geboekt voor vrouwen op economisch en politiek vlak over de hele wereld dankzij een gelijke kansen beleid. Ook in België is er het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen. De participatiegraad van vrouwen op de arbeidsmarkt en in de politiek is er dan ook sterk op vooruitgegaan (IGVM, 2018). Ondanks deze positieve trends, blijft het leiderschap in de bedrijfswereld grotendeels gedomineerd door mannen (Matsa & Miller, 2013). Vrouwen groeien vaak niet door naar topfuncties ondanks de verhoogde economische participatie en hogere opleidingen. Voor veel vrouwen lijkt een bestuursmandaat een onbereikbare functie. De evolutie betreffende genderdiversiteit binnen de raad van bestuur verloopt dan ook eerder traag (Charauko, 2011). Volgens Benschop en van den Brink valt dit te verklaren doordat de discriminatie van vrouwen vaak diepgeworteld zit in de bedrijfscultuur. Deze cultuur kan niet zomaar veranderd worden zoals andere duidelijke discriminerende praktijken die verboden worden via wetten (2014).

In dit hoofdstuk wordt eerst de raad van bestuur nader bekeken: wat is de raad van bestuur precies? Wat zijn de taken van het *corporate governance* mechanisme? Vervolgens wordt het belang van diversiteit binnen de raad van bestuur aangehaald. Aangezien genderdiversiteit een belangrijk onderdeel is van deze masterproef worden in de daaropvolgende paragrafen argumenten omtrent genderdiversiteit die in de literatuur werden gevonden uiteengezet. In de laatste paragraaf wordt duidelijk dat de individuele carrière van vrouwen gelinkt kan worden aan deze verschillende argumenten.

2.1.1 De raad van bestuur

Een sterke *corporate governance* is noodzakelijk in elk bedrijf om zo correct en verantwoord geleid te worden (Commissie Corporate Governance, 2009). De raad van bestuur van een bedrijf is ongetwijfeld het belangrijkste orgaan binnen de *corporate governance*. Mintzberg beschreef in eerder onderzoek zeven belangrijke rollen die de raad op zich neemt (1983):

1. Het selecteren van de CEO
2. Het uitoefenen van controle in tijden van crises
3. Het opvolgen van de beslissingen en prestaties van de onderneming
4. Rekening houden met externe invloeden
5. Netwerken
6. Het verbeteren en onderhouden van de reputatie van de onderneming
7. Het geven van advies



Figuur 1: Overzicht van de taken van de raad van bestuur in het belang van de stakeholders gebaseerd op het werk van Mintzberg (1983)

Kortweg ziet de raad van bestuur er op toe dat er waarde creatie plaatsvindt in het belang van de *stakeholders*: aandeelhouders die winst maken op hun investering, klanten die goede producten en diensten krijgen... (Shleifer en Vishny, 1997; Hung, 1998; Denis & McConnell, 2003).

Een bestuursmandaat is dus een zeer belangrijke positie binnen het bedrijf waar veel strategische invloed en macht bij komt kijken. De raad van bestuur heeft zowel een controlerende als adviserende rol die kan verschillen naargelang de situatie en omgeving waar de raad zich in bevindt (Hung, 1998). In België wordt binnen de raad van bestuur een één ledig systeem toegepast (European Commission, 2015). Dit houdt in dat er één raad is met zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders. De uitvoerende bestuurders zijn ook lid van het dagdagelijkse management binnen het bedrijf. De Commissie Corporate Governance stelt dat niet-uitvoerende bestuurders lid zijn van de raad van bestuur zonder een uitvoerende taak te vervullen binnen het bedrijf (2009). Deze verschillende groepen van bestuurders hebben wel nog steeds verschillende taken. Zo leggen de uitvoerende bestuurders zakelijke en financiële informatie voor aan de niet-uitvoerende bestuurders. Deze kunnen dan de juiste strategieën voorstellen en de prestaties van het uitvoerende management geëvalueerd worden en kan belangenvermenging voorkomen worden. Zo worden de belangen van de *stakeholders* steeds gewaarborgd (Commissie Corporate Governance, 2009).

2.1.2 Diversiteit in de raad van bestuur

Diversiteit binnen *corporate governance* wordt beschreven als 'de samenstelling van de raad van bestuur en de combinatie van verschillende kwaliteiten, karakteristieken en expertise van individuele leden die een effect hebben op de verschillende processen binnen de raad van bestuur' (Van der Walt

& Ingley, 2003). Het hoeft dus niet zodanig enkel over gender te gaan. Zoals hierboven reeds werd aangehaald kan de raad van bestuur ook uit uitvoerende of niet-uitvoerende bestuurders bestaan, de omvang van de raad en de leeftijd van de bestuurders kan verschillen alsook hun opleiding, nationaliteit... (GUBERNA, 2015). De raad van bestuur is een belangrijk intern mechanisme binnen de *corporate governance* van een bedrijf. Door diversiteit wordt de kans op belangenvermenging ook verkleind doordat de controle wordt vergroot en de belangen van de aandeelhouders beter gewaarborgd kunnen worden (Hillman and Dalziel, 2003). In de nasleep van de financiële crisis kwam in parlementaire debatten aan bod dat men moest durven erkennen dat de hoogste organen van de financiële instellingen die bij de crisis betrokken waren enkel door mannen werden bevolkt (Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 2011). Er is reeds verschillend onderzoek gebeurd naar de gedragsmatige aspecten van leden van raden van bestuur in beursgenoteerde bedrijven en grote financiële instellingen (Janis, 1982; Nielsen & Huse, 2010; Brown & Brown, 2011). Het was opmerkelijk dat onverantwoord risicogedrag aan de basis lag van de crisis. Dit gedrag was voornamelijk te wijten aan een dominante, mannelijke cultuur waar macht en te veel zelfvertrouwen een prominente rol speelden (Harman, 2009; Matsa & Miller, 2013; van Staveren, 2014).

In een homogene groep bestaat er vaak het gevaar voor groepsdenken. Dit begrip wordt beschreven als een denkwijze waarbij de mensen zeer diep betrokken zijn in een samenhangende groep. De wil voor unanimitieit is in deze groep zo sterk dat men zelfs geen alternatieven overweegt als er belangrijke keuzes gemaakt moeten worden. Dit heeft vaak desastreuze beslissingen tot gevolg (Janis, 1982). Groepsdenken lag dan ook aan de basis van verschillende schandalen zoals de *Enron* en *Worldcom case*. Een homogene groep van bestuurders reflecteert bovendien ook niet de maatschappij waarin het bedrijf opereert. Het is belangrijk om een weerspiegeling te zijn van de huidige maatschappij waarin vrouwen een prominente rol spelen als koopkrachtige consument, maar ook als een gekwalificeerde werknemer, manager of bestuurslid. Indien een bedrijf dit niet weerspiegelt is er sprake van een zwakke *corporate governance* en kunnen veel opportuniteiten gemist worden (Brammer et al., 2007; Ruckerath-Rover, 2010; Charauko, 2011). Veel recent onderzoek toont dan ook aan dat meer diversiteit in de raad van bestuur leidt tot betere beslissingsprocessen. Zoals reeds in de voorgaande paragraaf werd aangehaald heeft de raad van bestuur zowel een adviserende als controlerende rol. Het orgaan heeft het meeste invloed op strategische beslissingen (Mintzberg, 1983). Hoe effectief deze strategische beslissingen zijn, ligt volgens Hillman en Dalziel dan weer aan het cumulatieve menselijke kapitaal binnen de raad van bestuur. Dit menselijk kapitaal is vaak gelinkt aan demografische karakteristieken. Hoe diverser het team, hoe innovatiever en creatiever de processen zijn binnen de raad van bestuur (2003).

2.1.3 Argumenten betreffende genderdiversiteit in de raad van bestuur

In de volgende secties worden verschillende economische en ethische argumenten aangehaald uit de literatuur om al dan niet te pleiten voor meer vrouwen in de raad van bestuur.

2.1.3.1 Economische argumenten

Deze *business case* argumenten slaan terug op resultaten dat vrouwen in de raad van bestuur een invloed hebben op verschillende werkings- en beslissingsprocessen in bedrijven. Zo leiden meer vrouwen in de raad van bestuur tot betere communicatie en beslissingsprocessen. De prestaties van

de raad van bestuur als team gaan erop vooruit omdat een divers team meer perspectieven bekijkt, innovatiever en creatiever is. Door de stijging van diversiteit zijn er meerdere meningen en inzichten die aan bod komen waardoor er effectievere en efficiënter beslissingen worden genomen. De werkingsprocessen binnen het bedrijf gaan er dus in het algemeen positief op vooruit (Miliken and Martins, 1996; Carter et al., 2003; Singh & Vinnicombe, 2004; Gratton, 2007; Matsa & Miller, 2013; Stautberg, 2014).

In voorgaand onderzoek is reeds aangewezen dat persoonlijke karakteristieken vaak worden doorgetrokken in de manier waarop er beslissingen worden genomen of welke leiderschapsstijl er wordt toegepast (Matsa & Miller, 2013). Zo wezen onderzoekers zoals Croson & Gneezy de verbetering van het beslissingsproces in bedrijven met vrouwen in de raad van bestuur toe aan gedragsmatige aspecten van vrouwen. Vrouwen zouden meer aandacht besteden aan relationele aspecten en zich coöperatiever opstellen (2009). Zo bouwen vrouwen goede vertrouwensbanden op: als er bijvoorbeeld conflicten zijn, zorgen vrouwen er vaak voor dat deze onder hun alziend oog worden opgelost en relaties terug herstellen en versterken. Dit werkt ook bevorderend voor de sfeer en is een mooie verrijking van de bedrijfscultuur (Van Rijswijk, 2009). Ze stellen ook tactisch belangrijke vragen en brengen vaak onderwerpen aan de man op een minder bedreigende en aanvallende manier. Hierdoor zullen andere bestuursleden meer open zijn en kunnen moeilijkere punten makkelijker aan bod komen en behandeld worden. Bovendien zorgen vrouwen voor verfrissende perspectieven omdat ze naar *the bigger picture* kijken voor er beslissingen genomen worden (Stautberg, 2014; Seierstad, 2015; Sealy & Terjesen, 2016). *The Lehman Sisters* hypothese stelt dat gedragsmatige aspecten verschillen naargelang het geslacht. Zo is vrouwelijk gedrag vaak voorzichtiger en meer doordacht (van Staveren 2014). Ook Nielsen en Huse deden in 2010 reeds onderzoek naar het verschil in manier van aanpak tussen mannen en vrouwen in topposities. Zo worden vrouwen beschreven als meer democratische en transformationele leiders. Zo wordt ook uit een onderzoek van McKinsey uit 2008 aangehaald dat vrouwen een grotere nadruk leggen op het ontwikkelen van personeel en gebruik maken van beslissingsprocessen waarin meer mensen betrokken worden. Mannen zouden een transactionele leiderschapsstijl toepassen (Eagly et al., 2003; Nielsen and Huse, 2010; Matsa & Miller, 2013).

Adams & Ferreira deden tussen 1996 en 2003 onderzoek bij de Amerikaanse Standard & Poor's bedrijven. Hieruit bleek dat vrouwelijke bestuurders een hogere aanwezigheidsgraad hebben dan mannelijke bestuurders. Bovendien viel ook op dat mannen vaker aanwezig waren indien er een raad van bestuur is waar vrouwen in aanwezig zijn. Het feit dat vrouwen dus meer aanwezig zijn dan mannen kan ook als een economisch argument gezien worden omdat ook hierdoor beslissingsprocessen verbeteren.

De bovenstaande *business case* argumenten kunnen gelinkt worden met de verscheidenheid aan menselijk kapitaal (Hillman & Dalziel, 2003; Carter et al., 2010). Door meer genderdiversiteit zijn er veel meer verschillende capaciteiten, ervaringen, karakteristieken en kennis aanwezig binnen het bestuur en dat maakt het bedrijf uniek op zijn manier en worden beslissingsprocessen positief beïnvloed. Of de aanwezigheid van meer vrouwen in de raad van bestuur ook effectief leidt tot betere strategie-implementatie en bedrijfsprestaties blijft volgens Matsa en Miller (2013) onduidelijk. Mannen en vrouwen zouden namelijk dezelfde doelen voor ogen hebben, maar de beslissingen en leiderschapsstijlen die worden toegepast om deze te bereiken zijn gewoonweg verschillend.

Bedrijven die een diverse raad van bestuur hebben, stralen ook naar (toekomstige) werknemers, concurrenten en de buitenwereld een positief signaal uit. Hierdoor zullen externe, goed gekwalificeerde kandidaten sneller solliciteren en zal ook competitie tussen huidige werknemers aangewakkerd worden omdat er een positief signaal wordt uitgezonden naar vrouwen op de werkvloer (Rose, 2007; Lückerath-Rovers, 2010). Bovendien is het een verloren kost om in vrouwen te investeren als ze geen doorgroeimogelijkheden hebben (van Rijswijk, 2009; Matsa & Miller, 2013). Een gelijke aanwezigheid van mannen en vrouwen in de raad van bestuur reflecteert ook een juist beeld naar andere *stakeholders* zoals klanten, leveranciers en investeerders. Zo weerspiegelt de samenstelling van de raad van bestuur de maatschappij waarin het bedrijf actief is. Markten en klanten worden beter begrepen en behouden doordat er binnen het bedrijf ook diversiteit aanwezig is. De maatschappij ziet diversiteit dus als iets positief en hierdoor verbetert ook de reputatie (Carter et al., 2003) Bovendien trekt dit imago ook kapitaalverstrekkers aan met aandacht voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (Van der Walt and Ingley, 2003).

Bovenstaande argumenten sluiten dan weer aan bij de *resource dependance theorie* (Carter et al., 2010). Door meer diversiteit in de raad van bestuur kan dus meer kapitaal, gekwalificeerde werknemers, een groter netwerk van leveranciers aangetrokken worden. Door het behalen van genderdiversiteit kan een bedrijf betere *resources* aantrekken die het bedrijf dan weer onderscheiden van de rest. Er is dus sprake van een competitief voordeel (Hillman & Dalziel, 2003; Benschop & van den Brink, 2014).

Vrouwen kunnen dan wel een invloed hebben op de reputatie en beslissings- en werkingsprocessen van bedrijven, maar of genderdiversiteit ook een positief effect heeft op de financiële prestaties van het bedrijf valt te betwisten. Er is ook onderzoek dat aantoont dat vrouwen in de raad van bestuur negatieve gevolgen kan hebben voor de bedrijfsprestaties. Zo toonde Lee in 2002 aan dat de beurskoers daalt als bekend wordt gemaakt dat een vrouw een toppositie zou innemen. Dit valt te verklaren doordat er ook gevallen zijn waar diversiteit in teams werkings- en beslissingsprocessen net moeizamer maakt omwille van verschillende ethische overwegingen (van Stijkwijk, 2009). Ferreira stelde in 2015 in zijn onderzoek dan weer vast dat de *business case* voor genderdiversiteit noch ondersteund, noch verworpen wordt. Het is wel zo dat vrouwen die meer gelijke kansen krijgen en weten dat ze kunnen doorgroeien tot belangrijke actoren binnen het bedrijf, betere prestaties neerzetten (Lückerath-Rover, 2010). Dit sluit dan weer aan bij de ethische argumenten. Aangezien men met het aanstellen van meer vrouwen in de raad van bestuur economisch niets te winnen of te verliezen heeft, is ethiek een belangrijk standpunt binnen dit debat. Ook Gröschl (2012) stelt dat tijdens internationale en nationale debatten de nadruk nog steeds op het ethische aspect moet liggen.

2.1.3.2 Ethische argumenten

Om een complete gelijkheid tussen mannen en vrouwen te bekomen is het fundamenteel dat vrouwen gelijke kansen krijgen in elk domein van onze samenleving. Vrouwen hebben evenveel recht op de macht en het privilege dat komt kijken bij beslissingsprocessen binnen de politiek en bedrijven als mannen (McCan, 2013). Ethische argumenten zijn dan ook voornamelijk gebaseerd op het principe van de gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Volgens de ethische benadering is het immoreel om individuen niet als bestuurslid te benoemen omwille van hun geslacht, ongeacht de

competenties van het individu. Indien dit wel gebeurt, is er sprake van discriminatie. Van Rijswijk haalt ook aan dat het rechtvaardig is om de macht te verdelen. Talenten, kennis en ander menselijk kapitaal zijn namelijk gelijk verdeeld tussen mannen en vrouwen. Het zou dus een verloren zaak zijn moesten vrouwen niet dezelfde kansen krijgen als mannen (2009).

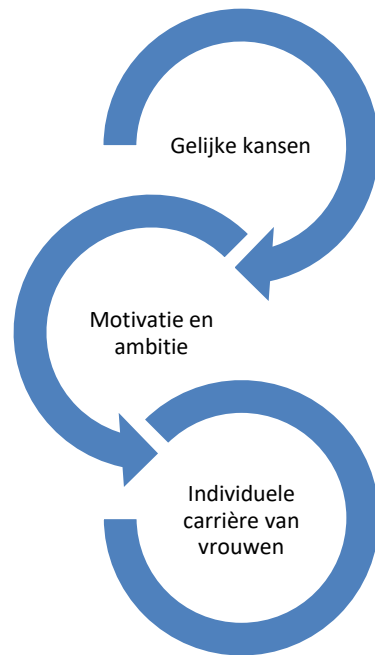
Vandaag de dag bestaan er ook nog vaak immorele vooroordelen en stereotyperingen omtrent vrouwen. Zo wordt als tegenargument aangehaald dat geschikte vrouwen relatief schaars zijn en er meer competente mannen dan vrouwen zijn voor een bestuursmandaat (van Rijswijk, 2009). In de inleiding werd reeds gezien dat dit argument tegengesproken kan worden aangezien er vandaag de dag even veel hoogopgeleide vrouwen als mannen zijn en vrouwen dus dezelfde kennis en competenties kunnen bezitten (Gender Gap Report, 2017). Ook zou de top vaak niet met diversiteit kunnen omgaan omdat mannen nog steeds graag boven vrouwen staan als teken van mannelijkheid en dominantie. Dit zou een verstoring zijn van het traditionele rollenpatroon waar een vrouw achter een man hoort te staan voor steun en niet boven hem in een hogere positie. Vrouwen binnenhalen zou dus enkel maar voor conflicten en problemen zorgen (van Rijswijk, 2009). Zoals eerder aangehaald weerspiegelen deze bedrijven een slecht imago naar de buitenwereld toe en zullen *stakeholders* deze discriminatie ook snel door hebben. Vrouwen willen ook vaak een gezin waardoor ze sneller zouden afhaken op hun carrière pad omdat de prioriteit toch steeds loyaliteit aan familie en huishouden is. Hierdoor zou het netwerken, een belangrijke functie als lid van de raad van bestuur, ook slecht zijn omdat ze liever rechtstreeks naar huis gaan in plaats van naar een evenement (Van Rijswijk, 2009). Van Rijswijk haalt ook nog aan dat er verschillende vermeende eigenschappen van vrouwen zijn die te riskant zijn om ze aan te stellen als bestuurder. Zo zijn vrouwen minder goed in het nemen van moeilijke beslissingen omdat ze geen knopen durven doorhakken, ze hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel waardoor er minder risicovol gedrag vertoond wordt en eigenen ze zich vaker mislukkingen toe in plaats van successen. Vrouwen zouden het dus persoonlijk moeilijk hebben als verwachtingen niet worden waargemaakt en er foute beslissingen worden genomen. Positieve discriminatie zou ook niet goed zijn omdat het even onrechtvaardig is om vrouwen aan te nemen op basis van hun geslacht als hen erop af te wijzen (Van Rijswijk, 2009). Deze ethische aspecten zijn voornamelijk gebaseerd op de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven om niet aan discriminatie te doen en sterke waarden en normen te hebben die door de maatschappij worden aanvaard (Van der Walt & Ingley, 2003; Grölsch, 2012).

2.1.4 De individuele carrière van vrouwen

Bij het uitbouwen van een individuele carrière worden economische en ethische standpunten sterk aan elkaar gelinkt. Zo horen vrouwen gelijke kansen te hebben bij het doorgroeien op hun carrière pad, maar gebeurt dit vaak niet doordat ze tegen het glazen plafond terechtkomen. Ook zijn gemotiveerde en ambitieuze vrouwen een pak productiever. Dit kan de bedrijfsprestaties enkel maar ten goede komen. Zoals eerder aangehaald is het ook een verloren kost om te investeren in vrouwelijke werknemers als ze toch niet kunnen doorgroeien en hun volledige potentieel kunnen benutten (Van Rijswijk, 2009; Lückerath-Rover, 2010; Matsa & Miller, 2013).

Uit een onderzoek van de Catalyst (2014) werd reeds duidelijk dat meer en meer vrouwen ook de ambitie hebben om een mooie carrière uit te bouwen. Zo wil 55% van de ondervraagde vrouwen

graag een topfunctie bekleden. Vrouwen willen dus een carrière uitbouwen en groeien doorheen hun loopbaan. Het stereotype dat vrouwen enkel kinderen willen, steeds hun gezin voorop zouden stellen en niet de juiste competenties voor topfuncties bezitten, is niet meer van toepassing op de moderne, hoogopgeleide en ambitieuze vrouw die enkel nog naar de sterren reikt (Van Rijswijk, 2009). Veel vrouwen willen tegenwoordig dus wel degelijk een mooie functie op zich nemen, maar door deze vooroordelen is er in het bedrijfsleven vaak spraken van een *implicit bias* en gaat de voorkeur nog vaak (onbewust) naar mannen (Struffolino, 2018).



Figuur 2: Het verband tussen de business case, ethiek en de individuele carrière van vrouwen

2.2 Quota om genderdiversiteit te bevorderen

Volgens Terjesen en Sealy (2016) is er een controversiële oplossing voor het behalen van meer genderdiversiteit in de raad van bestuur: een genderquotum. Een quotum is volgens de definitie van Grölschl (2012) een geïnstitutionaliseerde methode om discriminatie tegenover minderheidsgroepen en ongelijkheden tegen te gaan. Het wordt gezien als een snelle manier om de mannelijke dominantie aan de top van bedrijven te verhelpen (Dahlerup & Freidenvall, 2005). In het volgende hoofdstuk zullen een korte geschiedenis van genderquota en de wet van 28 juli 2011 worden aangehaald. Er komen bij quota ook strenge sancties en machtsverdelingen kijken die voor verzet kunnen zorgen. Vervolgens zal ook de controverse nader bekeken worden.

2.2.1 Geschiedenis van genderquota

In België werden er begin jaren 90 verschillende initiatieven genomen om het vrouwelijk aandeel in de politiek te vergroten. Feministische organisaties zoals het Vrouwen Overleg Komitee (VOK) en de Verenigde Feministische Partij werden opgestart om zo een statement te maken tegenover traditionele partijen waar mannen nog steeds domineerden, maar ook het publiek eiste een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de politieke besluitvorming aangezien volgens de waarden van een democratie iedereen het recht heeft om te stemmen en te participeren in de politiek ongeacht huidskleur, geloof en ook geslacht (Johnson, 2010). Al snel leidde dit tot woelige debatten binnen het parlement omtrent wetsvoorstellen om de aanwezigheid van vrouwen op verschillende lijsten te garanderen. Hier kwam het belang van het ethische standpunt naar boven met verschillende argumenten zoals reeds eerder werden besproken in het voorgaande hoofdstuk. Bovendien bestaat de helft van de populatie uit vrouwen en omdat het publiek niet rechtstreeks iets te zeggen heeft in de politiek is een evenwichtig aantal vertegenwoordigers belangrijk (Meier, 2003; International Institute for Democracy and Electoral Assistance, 2005).

In 1994 werden officieel de eerste wetten betreffende genderquota ingevoerd onder leiding van toenmalige ministers Tobback en Smet. De wet Smet-Tobback stelt dat maximum twee derde of 66% van de lijst van hetzelfde geslacht hoort te zijn. Vervolgens volgden ook de pariteitswetten die stipuleren dat de helft van de kandidaten op lijsten vrouwelijk moeten zijn en dat de helft van de topposities naar een vrouw moet gaan (Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen, 2018). Dankzij deze regelingen doet België het zeer goed qua gelijkheid van mannen en vrouwen in de politiek. Zo blijkt België met 44,4% vrouwelijke volksvertegenwoordigers het land met het hoogste aantal vrouwen in het parlement in Europa. Quota hebben dus met succes genderdiversiteit in de politiek kunnen aanwakkeren (BELGA, 2014).

2.2.2 Genderquota in de raad van bestuur

De voorbije decennia hebben vrouwen ook reeds significante vooruitgangen geboekt op gebied van onderwijs en participatie op de arbeidsmarkt (Pande and Ford, 2011). Zoals eerder met cijfers werd aangetoond valt de afwezigheid van vrouwen in topfuncties binnen bedrijven nog steeds wereldwijd op. Om deze scheeftekening te remediëren nam Noorwegen in 2003 dan ook als eerste het voortouw met het invoeren van een genderquotum om vrouwelijke bestuurders in de raad van bestuur te garanderen. Voor de invoering van het quotum werden vrouwen slechts voor 10% vertegenwoordigd binnen deze toppositie in beursgenoteerde bedrijven. Er werd besloten dat tegen 2008 de raad van

bestuur van beursgenoteerde en overheidsbedrijven voor 40% uit vrouwen moest bestaan. Ondanks het feit dat Scandinavische landen bekend stonden voor het nastreven van een gelijke behandeling voor mannen en vrouwen, was ook hier een genderquotum in het bedrijfsleven revolutionair (Sealy & Terjesen, 2016). Het succes van het quotum kon echter niet ontkend worden en al snel volgde een heus sneeuwbaaleffect. In heel Europa werden er genderquota ingevoerd (Pande and Ford, 2011, Terjesen and Sealy, 2016). Onderstaande tabel geeft het jaartal weer waarin werd goedgekeurd om een genderquotum in te voeren, het quotum en of er al dan niet sancties verbonden zijn aan het niet-naleven van de wet:

Jaartal	Land	Quotum percentage	in Sanctie?
2007	Spanje	40%	Nee
2010	Frankrijk	40%	Nietigverklaring van de benoeming van bestuursleden of opschorting van voordelen verbonden aan bestuursmandaat.
2010	Nederland	30%	Nee
2011	Italië	30%	Eerst een waarschuwing. Indien nog niet voldaan een boete tussen €10 000 en €1 000 000. Als uiteindelijk nog niet voldaan is, wordt de raad ontbonden.
2011	België	33%	Nietigverklaring van de benoeming van bestuursleden of opschorting van de voordelen verbonden aan bestuursmandaat.

Tabel 1: Overzicht van de verschillende genderquota in Europese landen

2.2.2.1 De wet van 28 juli 2011

Na de financiële crisis in 2009 werd ook in België de *Corporate Governance Code* herzien. Deze *Code* heeft voornamelijk als doel om de waarde creatie op lange termijn te stimuleren. Goede *corporate governance* is gelijk aan een creatie van welvaart voor zowel aandeelhouders als andere belangrijke *stakeholders* (Corporate Governance Committee, 2009). De *Code* bevatte ook een expliciete richtlijn betreffende genderdiversiteit en diversiteit in het algemeen:

Bij het omzetten van waarden en strategieën in de voornaamste beleidslijnen houdt de raad van bestuur rekening met het maatschappelijk verantwoord ondernemen, met genderdiversiteit en met diversiteit in het algemeen.

In 2011 beveelt de Commissie Corporate Governance aan om een minimum van 30% vrouwen te hebben in de raad van bestuur tegen 2017. Op 28 juli 2011 werd er dan ook in België officieel een wetwijziging doorgevoerd die garandeert dat vrouwen zitting hebben in de raad van bestuur van autonome overheidsbedrijven, de genoteerde vennootschappen en de Nationale Loterij. Zo wordt gestipuleerd dat ten minste één derde van de leden van de Raad van Bestuur van het tegenovergestelde geslacht van de andere leden moet zijn (Belgisch Staatsblad, 2011). De staat kan dus ook bedrijven aanduiden als overheidsbedrijven zoals Belgacom, Belgocontrol, Bpost, NMBS en de Nationale Loterij. Voor deze bedrijven geldt het minimum van één derde dus ook (GUBERNA, 2010).

De wet houdt concreet in dat de minimum verhouding met het andere geslacht één derde moet bedragen. Beursgenoteerde bedrijven hadden tijd tot 1 januari 2017 om hieraan te voldoen en beschikten dus over een transitieperiode van meer dan vijf jaar. Daar komt nog eens twee jaar extra bij voor beursgenoteerde bedrijven die minder dan 50% van hun aandelen op de beurs genoteerd hebben staan. Bedrijven die niet beursgenoteerd zijn hebben geen verplichtingen (GUBERNA, 2010).

2.2.2 Een herverdeling van machtsposities

Een genderquotum zorgt vaak voor controversiële reacties doordat er zich een herverdeling van de macht voordoet binnen de raad van bestuur. Eerder werd in deze masterproef reeds aangehaald dat de raad van bestuur een belangrijk beslissingsorgaan is met een adviserende en controlerende taak over het bedrijf. Door genderquota in te voeren worden deze zetels herverdeeld in het voordeel van het vrouwelijk geslacht. Ondanks dat gelijke kansen voor vrouwen in moderne samenlevingen erkend worden, valt wel op dat een gelijke verdeling van machtsposities binnen bedrijven vaak moeilijk blijft. Deze discriminerende praktijken zitten vaak verankerd in de bedrijfscultuur (Sgier, 2004; Benschop & van den Brink, 2014).

De herverdeling van macht en de verandering van een bedrijfscultuur die komen kijken bij een genderquotum kunnen dus veel verzet met zich meebrengen doordat normen, waarden, geloven en houdingen binnen een bedrijf kunnen worden aangetast. Uit de literatuur blijkt ook dat bevoorrechte groepen zoals raden van bestuur zich dan ook vaak tegen radicale beleidsmaatregelen zoals een genderquotum verzetten omdat er zich controle en machtsverlies voordoet (Sgier, 2004).

Bij genderquota gebeurt dit verzet vaak intrinsiek omdat het als doel heeft de status quo te verstoren. Een genderquotum steunt dan ook niet op een consensus in de organisatie, maar wordt door een hogere macht, in dit geval de overheid, verplicht. Uit hetzelfde onderzoek van Benschop en van den Brink blijkt dat dit verzet binnen bedrijven zich ook openlijk kan voordoen. Volgens hun is verzet in de aard van open conflicten beter omdat zo de waarden in het bedrijf meer naar boven worden gehaald. Hierdoor blijven zaken zoals discriminatie en ongelijkheid niet lang subtiel en diep ingebed en kan er dus aan gewerkt worden (2014).

2.2.3 Sancties

De sancties die volgen voor het niet toepassen van genderwetten en het wettelijke kader van een land waarin dit gebeurt, spelen ook een belangrijke rol bij de efficiëntie van genderquota. Bedrijven in Noorwegen die de regel niet volgden, werden geregistreerd en vervolgens ontbonden (Storvik & Teigen, 2010). Toen in Noorwegen de implementatie deadline werd bereikt in 2008, bleek dat 77 van de 450 beursgenoteerde bedrijven niet voldeden aan de quota van 40%. Van de Noorse overheid kregen deze bedrijven nog vier weken om te voldoen aan het quotum. Indien dit niet het geval was, werd er bedreigd met ontbinding van de vennootschap en verdwenen de bedrijven dus ook automatisch van de beurs. Deze strenge sancties bleken zeer doeltreffend te zijn, want een maand later voldeden alle bedrijven aan het genderquotum (Pande and Ford, 2011).

Ook in België werden er sancties opgelegd indien grote beursgenoteerde bedrijven tegen 1 januari 2017 niet voldeden aan het genderquotum. Indien een raad van bestuur het quotum niet volgde, stelde de eerstvolgende algemene vergadering een raad van bestuur samen die overeenkomstig is met de wet. Indien deze bepaling niet werd nageleefd, werden de bestuurder geschorst. Deze bestuurders verloren hun mandaat samen met al de voordelen die daaraan verbonden zijn. Zodra de raad wel voldeed aan het quotum, werden de voordelen terug toegekend. Bovendien zou de eerstvolgende bestuurder die benoemd wordt terwijl er nog niet aan het quotum voldaan is, zijn benoeming nietig verklaard worden. Bedrijven waarvan de waarde van de vrij verhandelbare aandelen minder dan 50% bedragen en voor vennootschappen die op geconsolideerde basis aan ten minste twee van de volgende drie criteria voldoen, krijgen twee jaar langer de tijd (GUBERNA, 2010; Belgisch Staatsblad, 2011; Sealy & Terjesen, 2016):

- a) gemiddeld aantal werknemers gedurende het betrokken boekjaar van minder dan 250 personen;
- b) balanstotaal van minder dan of gelijk aan 43.000.000 euro;
- c) jaarlijkse netto-omzet van minder dan of gelijk aan 50.000.000 euro. (GUBERNA, 2010; Belgisch Staatsblad, 2011; Sealy & Terjesen, 2016).

2.2.4 Controverse omtrent quota

Zoals reeds eerder aangehaald, kan er zich bij radicale beleidsimplementaties zoals een genderquotum veel verzet voordoen. Hierdoor kan ook meteen de legitimiteit van quota in vraag worden gesteld (Benschop & van den Brink, 2014). In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op de verschillende redenen waarom genderquota zo controversieel zijn.

Uit het verleden werd duidelijk dat door het invoeren van een genderquotum vrouwen beter vertegenwoordigd worden binnen domeinen waar mannen domineren en veel macht hebben zoals de politiek. Discriminatie op basis van geslacht in de raad van bestuur kan dus ook verminderd worden door bepaalde posities speciaal voor te behouden voor vrouwen. Maar posities speciaal voor vrouwen 'reserveren' heeft volgens de literatuur zowel voor- als nadelen (Pande and Ford, 2011; Deschacht, 2013).

Doordat vrouwen weten dat het bereiken van een topfunctie gefaciliteerd wordt door een genderwet, zullen zij meer in hun potentieel en opleidingen investeren. Dit drijft de productiviteit, motivatie en

toewijding van de vrouwelijke werknemers omhoog. Vrouwen die een bestuursmandaat bekleden, dienen als een rolmodel voor vrouwen die pas aan het begin van hun carrière staan. Hierdoor zal ambitie dus hoger liggen. Bovendien zouden vrouwen ook minder investeren in hun eigen potentieel als ze geloven dat topposities zoals de raad van bestuur onbereikbaar zijn (Pande and Ford, 2011, Deschacht, 2013; Matsa & Miller, 2013, Sealy & Terjesen, 2016). Eens vrouwen als bestuurder worden aangewezen zijn er ook argumenten die het tegendeel beweren. Zo zorgen quota ervoor dat vrouwelijke bestuurders te zeker zijn van hun positie in de raad van bestuur. Het aantal gekwalificeerde kandidaten is schaars dus de kans dat ze vervangen of ontslagen worden is kleiner. Hierdoor is de druk voor vrouwen ook kleiner om zich in te zetten voor het welzijn van aandeelhouders en zal de productiviteit, motivatie en toewijding net dalen (Pande and Ford, 2011; Matsa & Miller, 2013).

Eén van de belangrijkste tegenargumenten is ook het principe van de meritocratie. Zo zou men bestuurders moeten aanwijzen op basis van hun prestaties, vaardigheden en potentieel in plaats van hun geslacht. Met een quota kunnen er situaties ontstaan waar bedrijven in zekere maten gedwongen worden een vrouwelijk bestuurslid aan te wijzen, ondanks het feit dat er beter gekwalificeerde kandidaten kunnen zijn voor de functie. Er worden vaak bestuurders aangenomen die normaal gezien nooit geselecteerd zouden worden. Bovendien rijst er ook vaak de vraag of er wel voldoende gekwalificeerde vrouwen zijn voor de rol van bestuurder (GUBERNA, 2010; Matsa & Miller, 2013; Sealy & Terjesen, 2016). Door deze beperking kan er een slechte attitude tegenover vrouwen ontstaan. De quota kan dus een averechts effect hebben en net de discriminatie tegenover vrouwen laten toenemen (Pande and Ford, 2011).

Uit de bovenstaande hoofdstukken werd duidelijk dat er verschillende argumenten bestaan omtrent genderdiversiteit en quotumwetten. Door de controverse omtrent deze begrippen kan de legitimiteit van een genderwet in vraag worden gesteld. In het volgende hoofdstuk zal het begrip legitimiteit en het belang ervan nader bekeken worden.

2.3. Legitimiteit van genderquota

2.3.1 Institutionele en organisationele legitimiteit

De situatie en positie van vrouwen in de raad van bestuur binnen een land is in grote mate afhankelijk van nationale en institutionele factoren. Ook het al dan niet legitimeren van een genderquotum valt in grote mate te verklaren aan de institutionele en normatieve structuur van een land (Sgier, 2004; Seieraad, 2015). Quota hebben namelijk betrekking tot meerdere organisaties. Zo kunnen er institutionele spanningen ontstaan tussen de beursgenoteerde bedrijven waar deze genderquota van toepassing op zijn, tussen verschillende sectoren zoals de politiek die genderquota invoeren en de economie die erdoor beïnvloed wordt en tussen verschillende landen zoals de debatten over genderquota binnen de Europese Commissie.

Ook bij legitimiteit speelt het institutionele karakter van organisaties een belangrijke rol. Vroeger zagen managementtheoristen bedrijven namelijk als een rationeel systeem: het waren machines die ontworpen waren om materiële *inputs* zo efficiënt mogelijk om te zetten in materiële *outputs* (Scott, 2008). Hier kwam echter al snel verandering in met het werk van Powell & DiMaggio, zij benadrukten in hun institutionele theorie dat de dynamiek tussen organisaties en hun omgeving niet afhankelijk is van technologische of materiële *inputs* en *outputs*, maar van culturele normen, waarden, geloven en houdingen (1991). De klassieke definitie van Suchman beschrijft legitimiteit namelijk als volgt:

"Legitimiteit is een algemene perceptie of assumptie dat de acties van een entiteit gewenst, gepast en geschikt zijn binnen bepaalde sociale structuren van normen, waarden en definities" (Suchman, 1995).

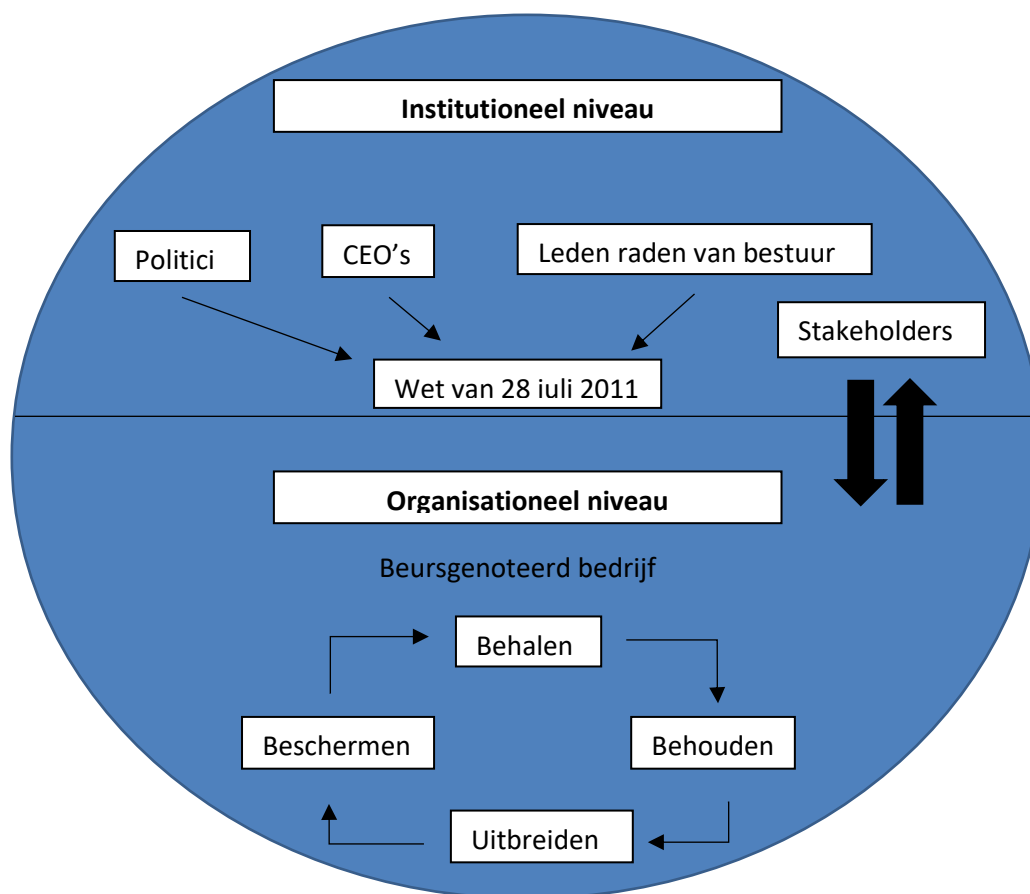
Uit de definitie van Suchman wordt duidelijk dat de volledige omgeving van een organisatie een cruciale rol speelt en legitimiteit dus niet beoordeeld wordt door slechts één actor. Het is van belang voor bedrijven om succesvol te beantwoorden aan de normen en waarden van de institutionele omgeving waarin ze zich bevinden indien ze willen overleven en groeien in die omgeving. Een legitiem bedrijf heeft namelijk betere toegang tot *resources* van haar *stakeholders*. Zo ontstond al snel het begrip van de organisationele legitimiteit, ook wel de strategische benadering genoemd. Hier wordt legitimiteit als een resource gezien die ontstaat vanuit een organisatie haar omgeving om zo doelen te bereiken (Suchman, 1995; Certo & Hodge, 2007; Bitektine & Haack, 2015).

Het onderzoek van Tilling (2004) sluit hier bij aan. Hij stelt dat legitimiteit uit twee grote niveaus bestaat: een institutioneel niveau waar verschillende actoren een entiteit legitimeren (Suchman, 1995) en een organisationeel niveau waar legitimiteit binnen een bedrijf dus wordt gezien als een *resource* die verworven, behouden, uitgebreid en beschermd wordt. Ook volgens Zimmerman en Zeitz is legitimiteit een *resource* voor de organisatie die minstens even belangrijk is als kapitaal, technologie, personeel, goodwill en netwerken. Het management heeft dan ook een grote controle over het legitimatieproces en wordt gezien als iets dat zeer doelbewust en doordacht gebeurt (Suchman, 1995). Een legitieme organisatie heeft dus het voordeel dat zij een betere toegang krijgt tot noodzakelijke *resources* van haar *stakeholders*. Zo kunnen gevolgen een betere onderhandelingspositie zijn bij leveranciers, meer vertrouwen van klanten en een versterkte marktpositie zijn. Legitieme organisaties zullen bovendien ook meer vertrouwen wekken bij

mogelijke investeerders of financiële instellingen aangezien legitimiteit de onzekerheid doet verlagen. Deze organisaties hebben dus toegang tot een breder aanbod van financiering. Als organisaties kunnen aantonen dat ze het vertrouwen van financiële instellingen en investeerders hebben, zorgt dit op zijn beurt dan weer voor een versterkte perceptie van legitimiteit door andere actoren (Zimmerman & Zeitz, 2002). De bevindingen van Zimmerman en Zeitz betreffende de rol van legitimiteit in de groei en continuïteit van organisatie sluit nauw aan bij het onderzoek van Sonpar (2010). Hij zegt dat het steeds willen zoeken naar legitimiteit onvermijdelijk is: ten eerste wordt zo de voortdurende steun en toegang tot *resources* van belangrijke *stakeholders* en institutionele actoren verzekerd en ten tweede draagt legitimiteit bij tot continuïteit en waarde creatie van het bedrijf.

Actoren op het institutionele niveau spelen een belangrijke rol bij het legitimeringsproces. Deze actoren kunnen individuen zijn, maar ook groepen of organisaties zoals de overheid (Bitektine & Haack, 2015). In het geval van de legitimatie van genderquota kunnen belangrijke actoren politici, CEO's of leden van raden van bestuur zijn. Deze hebben verscheidene argumenten om het genderquotum van 2011 al dan niet te legitimeren. Indien de wet als legitiem wordt beschouwd door actoren op het institutionele niveau, zal op organisationeel niveau het beursgenoteerde bedrijf dat de wet toepast legitimiteit behalen. Deze legitimiteit kan gezien worden als een aanwinst voor het bedrijf, maar de waarde ervan wordt nog steeds bepaald door de evaluatie van verschillende andere actoren (Bitektine & Haack, 2015). Voldoen aan een genderquotum dat als legitiem wordt beschouwd kan dus gezien worden als een legitimeringsstrategie voor een beursgenoteerd bedrijf.

Door de veelvoudigheid van legitimiteit moeten managers veel manoeuvres strategisch zien te overwinnen binnen hun institutionele omgeving (Ashforth & Gibbs, 1990). Een organisatie zal dus nooit al de actoren tevredenstellen, maar het is wel zo dat de initiatieven van managers een substantieel verschil kunnen maken in hoe de organisationele activiteiten gepercipieerd worden als gewenst, gepast en geschikt binnen bepaalde sociale contexten (Schuman, 1995).



Figuur 3: Wisselwerking van legitimiteit op institutioneel en organisatieel niveau gebaseerd op het werk van Tilling (2004)

In bovenstaande illustratie wordt getoond hoe de verschillende actoren een belangrijke invloed uitoefenen op de legitimatie van het genderquotum. Spanningen omtrent legitimiteit kunnen ontstaan door reacties van politici, de publieke opinie, aandeelhouders, bestuursleden en andere belangrijke stakeholders (Terjesen & Sealy, 2016). Zoals eerder aangehaald is volgens de organisatieleer legitimiteit een operationele en dus strategische *resource* waardoor *stakeholders* meer en sneller hun *resources* ter beschikking stellen voor het bedrijf en het bedrijf aan grotere waarde creatie kan doen voor de stakeholders. Deze uitwisseling wordt door de dubbele pijl weergegeven in bovenstaande illustratie.

Legitimiteit kan door het bedrijf op organisatieel niveau bekomen worden door het legitieme genderquotum toe te passen, maar dient dan daarna ook het quotum te behouden. Legitimiteit kan door het bedrijf uitgebreid worden door bepaalde acties en gebeurtenissen, maar kan ook verminderen door de foute keuzes te maken. Het is van belang om legitimiteit te beschermen tegen dit soort destructieve acties. Legitimiteit is iets dat zeer bewust bekomen kan worden of net bewust genegeerd kan worden (Sanpor et al., 2010). Legitimiteit heeft dan wel gevolgen voor bedrijven, het blijft een abstract begrip dat ontstaat door de percepties van verschillende actoren en blijft dus moeilijk objectief te meten.

2.3.2 Het belang van de institutionele omgeving bij het invoeren van genderquota

Legitimiteit en de institutionele omgeving gaan hand in hand. Het is dan ook zo dat landen waar een genderquotum is ingevoerd terugkomende karakteristieken vertonen binnen hun politiek, economisch en wettelijk kader. Zo waren er in landen die genderquota invoerden vaak reeds beleidsmaatregelen aanwezig betreffende participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt, was er ook vaak sprake van een linkse coalitie in de regering en waren er reeds initiatieven genomen voor *corporate governance codes* en waren er dus verschillende publieke richtlijnen betreffende de samenstelling van de raad van bestuur. Bovendien is er vaak sprake van een gemengde economie en heerst er de nood voor een nationale identiteit waardoor de publieke opinie cruciaal is. Er moet sprake zijn van een natie die zich identificeert en een binding heeft met een publieke opinie die voor meer gendergelijkheid is. Zo heerste er in Noorwegen reeds een ideologie waar gendergelijkheid centraal stond en werd het genderquotum goed onthaald en toegepast (Sgier, 2004; Sealy & Terjesen, 2016). Om aan legitimiteit te bekomen moet volgens Sgier een genderquotum dus eerst gezien worden als een oplossing tot een normatief probleem dat een politieke actie zoals een genderwet vereist.

2.4 Onderzoeksvragen

In deze masterproef wordt getracht een beeld te schetsen hoe het genderquotum in de raad van bestuur ge(de)legitimeerd wordt. Aangezien er verschillende argumenten worden aangehaald door verschillende actoren om de wet van 28 juli 2011 al dan niet te legitimeren, wordt er niet enkel op één specifiek ethisch of economisch aspect gefocust, maar wordt een discursieve analyse toegepast. Deze masterproef probeert over het volgende centrale thema een uitspraak te doen:

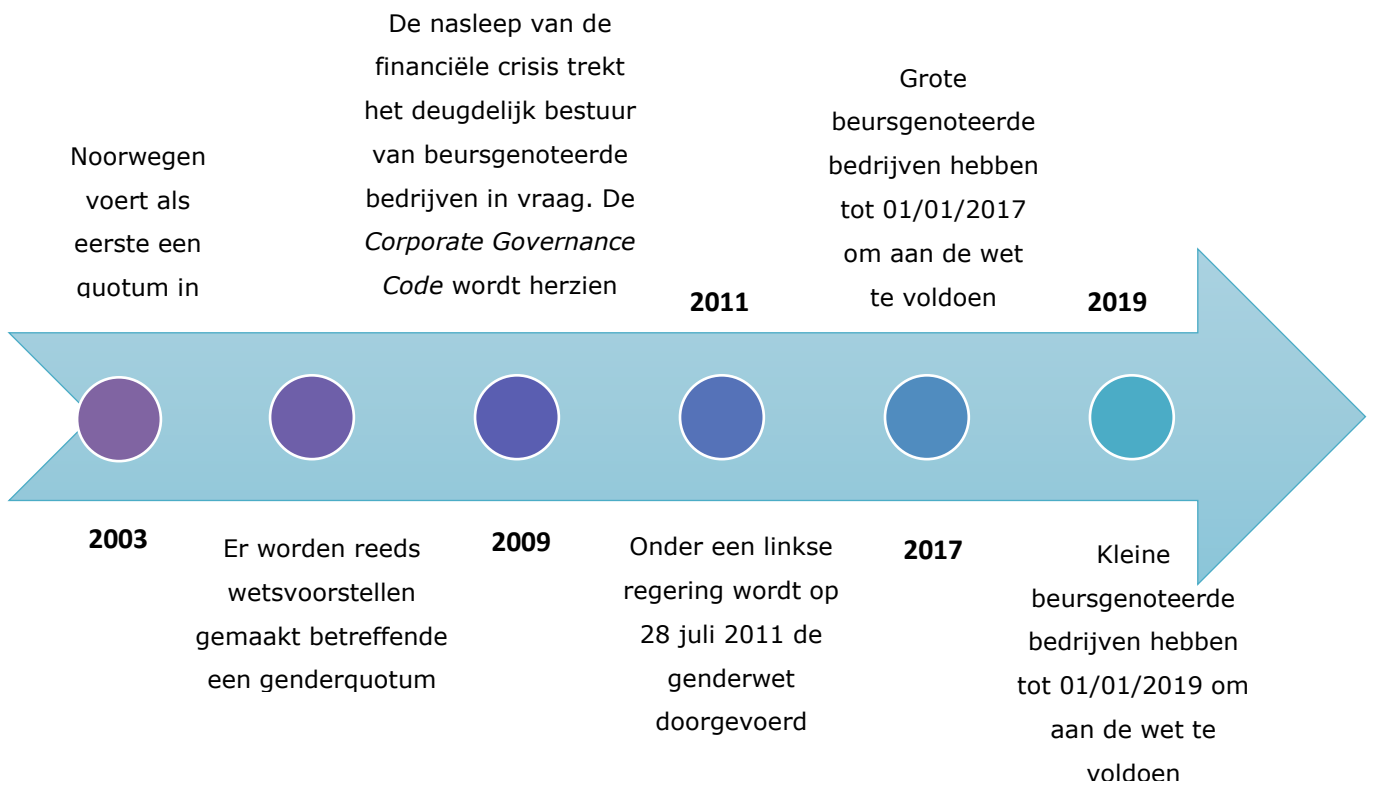
“Hoe wordt het genderquotum in de raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven al dan niet gelegitimeerd in het publieke debat? ”

De literatuurstudie gaf reeds aan dat er betreffende genderdiversiteit (Miliken and Martins, 1996; Carter et al., 2003; Singh & Vinnicombe, 2004; Gratton, 2007; van Rijswijk, 2009; Lückerath-Rover, 2010; Stautberg, 2014) en genderquota (Sgier, 2004; Benschop & van den Brink, 2014; Terjesen & Sealy, 2009) reeds verschillende argumenten bestaan. Het is interessant om te onderzoeken aan de hand van welke argumenten het genderquotum van 2011 in de raad van bestuur in Belgische kranten wordt de(de)legitimeerd door verschillende actoren. Om hier een antwoord op te vinden wordt het onderzoek in dit werk opgesplitst in verschillende deelvragen. Internationaal onderzoek gaf reeds aan dat er economische (Miliken and Martins, 1996; Carter et al., 2003; Hillman & Dalziel, 2003; Singh & Vinnicombe, 2004; Gratton, 2007; Matsa & Miller, 2013; Stautberg, 2014) en ethische (Van der Walt & Ingle, 2003; van Rijswijk, 2009; Pande & Ford, 2011; Grölsch, 2012; Deschacht, 2013; Gender Gap Report, 2017) argumenten gebruikt worden. Bovendien werd ook het begrip legitimiteit reeds aangehaald in de literatuur (Suchman, 1995). In deze masterproef is er sprake van discursieve legitimiteit. Het is dus interessant om nader te bekijken welke argumenten er precies in de Belgische kranten worden aangehaald om de genderwet van 2011 te (de)legitimeren en welke discursieve legitimeringsstrategieën aan bod komen. Hieruit ontstaan de onderstaande deelvragen:

Deelvraag 1: Welke argumenten worden gebruikt door verschillende maatschappelijke actoren om de invoering van de wet van 28 juli 2011 te (de)legitimeren?

Deelvraag 2: Welke legitimeringsstrategieën worden gebruikt door verschillende maatschappelijke actoren om de invoering van de wet van 28 juli 2011 te (de)legitimeren?

In de literatuur werden ook een aantal belangrijke data aangehaald die aanleiding gaven tot het invoeren van genderquota in de raad van bestuur. Zo zagen we dat Noorwegen in 2003 als eerste een genderquotum invoerde (Bergsto, 2013). Vervolgens werden er reeds verschillende wetsvoorstellen gedaan betreffende een genderquotum. Zeker na de financiële crisis van 2008 werd de deugdelijkheid van de raden van bestuur van grote bedrijven in vraag gesteld door politici (Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 2011). Zo werd in 2009 ook de *Corporate Governance Code* herzien. Het was pas nadat er een links georiënteerde regering onder leiding van Di Rupo aan de macht kwam dat de wet werd doorgevoerd op 28 juli 2011. Dit sluit aan bij de literatuur waar reeds vermeld werd dat er in de institutionele omgeving vaak sprake was van een regering met een linkse coalitie (Sgier, 2004). De deadlines voor het invoeren van het quotum waren 01/01/2017 voor grote beursgenoteerde bedrijven, de andere bedrijven kregen tijd tot 2019. Onderstaande tijdlijn geeft een duidelijk overzicht:



Figuur 4: Tijdlijn met belangrijke data

Het is interessant om te onderzoeken of deze verschillende factoren een invloed hebben op de argumenten en actoren die aan bod komen om het genderquotum van 2011 al dan niet te legitimeren. In deze masterproef ligt de focus op de periode van na financiële crisis en de herziening van de *Corporate Governance Code* tot de effectieve invoering van de genderwet op 28 juli 2011. Vervolgens is de transitieperiode voor grote beursgenoteerde bedrijven interessant om nader te bekijken. Het is relevant om te onderzoeken of er zich een verandering voordoet in de argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën daarom is de derde onderzoeksvraag als volgt:

Deelvraag 3: Is er een veranderende trend merkbaar in de argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën voor (2009-2011) en na (2011-2017) de inkrachttreding van het genderquotum?

3. Methodologie

Om de bovenstaande onderzoeksvragen te beantwoorden zal een discoursanalyse worden uitgevoerd. Deze kwalitatieve onderzoeksmethode tracht een analyse te maken van sociale verschijnselen aan de hand van geschreven teksten, in dit geval krantenartikel. Kort samengevat geeft een onderzoek naar hoe genderquota worden gelegitimeerd of gedelegitimeerd ons een antwoord op de vraag: Waarom? Waarom zouden we dit doen? Of meer bepaald, waarom zouden we het op deze manier doen? (Van Leeuwen, 2007). Terwijl traditionele theorieën omtrent legitimiteit focussen op een specifiek probleem dat moet worden gelegitimeerd door de spreker, benadrukt een discursieve aanpak dat het verder gaat dan enkel het legitimeren van een specifieke actie: er komen ook bredere, sociale praktijken bij kijken, alsook machtsrelaties van de betrokkenen. Hierdoor ontstaat er een link tussen de continue politieke debatten die zich vaak afspelen binnen specifieke organisationele en sociale contexten (Vaara, 2015). Meer specifiek zal een kritische discoursanalyse worden uitgevoerd. Hier tracht men relaties tussen verschillende discursieve processen en sociale ontwikkelingen te bestuderen binnen de verschillende domeinen waarin de processen zich voordoen. Hierbij ligt de aandacht dus op de verschillende discursieve processen en strategieën om een entiteit te (de)legitimeren. Concreet betekent dit dat specifieke actoren anderen proberen te overtuigen aan de hand van retoriek. Zo kan over het genderquotum gesproken worden als iets dat positief, voordelig, ethisch, begrijpelijk, noodzakelijk is of gewoon iets dat geaccepteerd wordt door een bepaalde maatschappij. Deze processen zijn complex bij krantenartikelen omdat journalisten en redacteuren ook een invloed hebben op de tekst en *gatekeepers* zijn van de boodschap (Jorgensen en Phillips, 2002; van den Berg, 2004; Vaara et al., 2007). De discursieve processen hebben ook een politieke en bedrijfsspecifieke dimensie. Vanuit dit perspectief is het belangrijk om te weten dat legitimiteit dus niet enkel over het genderquotum gaat, maar het wordt ook gelinkt aan machtsposities van de actoren. Zo kan het invoeren van het genderquotum de legitimiteit van politici in vraag stellen, maar ook het leiderschap van bedrijven die het genderquotum moeten toepassen (Vaara et al., 2007). Dit brengt ons bij de vier legitimeringsstrategieën van Van Leeuwen (2007). Deze strategieën zijn specifiek en worden niet altijd bewust of opzettelijk toegepast:

Categorie	Betekenis
Autorisatie	Legitimatie door te verwijzen naar het gezag en de macht van actoren en individuen bij wie een vorm van institutionele autoriteit is gevestigd. Kan ook onpersoonlijk zoals de autoriteit van wetten en richtlijnen.
Rationalisatie	Legitimatie door te verwijzen naar het nut van specifieke acties gebaseerd op kennis die in een bepaalde context als relevant worden beschouwd.
Morele evaluatie	Legitimatie door te verwijzen naar specifieke waardenstelsel die de morele basis voor legitimatie bieden
Mythopoësis	Legitimatie overgebracht via verhalen. Dit betekent het vertellen van verhalen of het construeren van verhalende structuren om aan te geven hoe het probleem in kwestie betrekking heeft op het verleden of de toekomst.

Tabel 2: Overzicht van de verschillende legitimeringsstrategieën

Zoals hier boven reeds werd aangehaald spelen verschillende maatschappelijke actoren zoals bijvoorbeeld politici een belangrijke rol bij legitimatie. In deze masterproef zullen krantenartikelen geanalyseerd worden op argumenten van verschillende actoren die bijdragen aan de legitimiteit van het genderquotum in de raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven in België. Autorisatie is dus een belangrijke discursieve legitimeringsstrategie in deze masterproef omdat politieke en *business* actoren als *fast-thinking-experts* kunnen worden gezien en een zekere geloofwaardigheid bieden aan de argumenten waardoor de legitimiteit ervan versterkt wordt (Vaara & Tienari, 2008). Er werd een onderscheid gemaakt in de volgende actoren:

Actoren	Wie of wat?	Uitleg
Media	- Journalisten, redacteurs en redactrices van Belgische kranten - TV- en radiopersoonlijkheden	De krantenartikelen die geanalyseerd zijn, waren ook vaak opiniestukken door een journalist en redacteur van de krant zelf geschreven. Er zijn ook artikelen die uit interviews bestaan met bekende figuren van op televisie en radio.
Politieke actoren	Politici	Politici van verschillende partijen haalden argumenten aan in debatten die ontstonden omtrent het genderquotum.
<i>Business</i> actoren	<i>CEO's</i> , belangrijke ondernemers, succesvolle zakenvrouwen of leden van raden van bestuur	De bedrijven zelf hebben een uitgesproken mening over het quotum. Ook tijdens interviews met succesvolle <i>CEO's</i> en zakenvrouwen komen er verschillende argumenten naar boven.
Organisaties en instanties voor ondernemers en politici	Adviesorganen voor politici zoals de Raad van State, maar ook voorzitters van instanties voor ondernemers zoals het Verbond van Belgische Ondernemingen, Unizo en Women on Board	Deze instanties geven advies of nemen het op voor de bovenstaande actoren (politici en bedrijven). Ook zij hebben een uitgesproken mening over het genderquotum.
Academici	Ook verschillende doctorandi en professoren die onderzoek deden naar het genderquotum kwamen aan bod in de artikelen	Deze actoren doen onderzoek naar het genderquotum en hebben dus ook een duidelijke mening.

Tabel 3: Overzicht van de verschillende actoren

Er werden vijf verschillende Belgische kranten geanalyseerd. Er werd gekozen om zowel Vlaamse als Waalse kwaliteitskranten te onderzoeken op verschillende ethische en economische argumenten aangezien de wet van 28 juli 2011 een federale wet is. Het betreft hier allemaal kwaliteitskranten. Een kwaliteitskrant is een krant die streeft naar een veelzijdige en neutrale berichtgeving met voldoende diepgang, kwaliteit en kennisoverdracht. Een overzicht volgt in de volgende tabel:

Vlaamse krant	Geschiedenis	Persgroep	Publiek	Ideologie
De Morgen	De krant werd in 1978 opgericht. Ze ontstond uit de socialistische partijkranten Volksgazet en Vooruit.	De Persgroep	Socialisten	Centraal-links, socialisme
De Standaard	De krant verscheen voor het eerst in 1918 en ontstond uit de Vlaamse katholieke studentenbeweging.	Mediahuis	Katholieken	Centraal, christendemocratisch
De Tijd	De krant ontstond in 1968 met de titel 'De Financieel-Economische Tijd'. Ze werd opgericht door het Vlaams Economisch Verbond, een aantal Vlaamse bedrijven en privépersonen.	Mediafin	Bedrijfsleiders, managers, beleggers en beleidsmakers binnen en buiten de politiek.	Centraal-rechts, liberalisme
Waaalse krant	Geschiedenis	Persgroep	Publiek	Ideologie
L'Echo	De krant werd in 1889 opgericht onder de naam 'L'Echo de la bourse de Bruxelles' en deelt voornamelijk economisch en financieel nieuws. Het is de Franstalige tegenhanger van de Vlaamse krant De Tijd.	Mediafin	Bedrijfsleiders, managers, beleggers en beleidsmakers binnen en buiten de politiek.	Centraal-rechts, liberalisme
Le Soir	In 1887 verscheen de krant voor het eerst als een gratis advertentieblad.	Groupe Rossel	Le Soir zet zich in voor de mensenrechten en de rechten van de vrouw, voor de menselijke waardigheid, vrijheid van opinie, verdraagzaamheid, multiculturaliteit en voor het verschil. Ze is dus voor iedereen.	Le Soir heeft zich, in tegenstelling tot al de andere Belgische kranten, nooit tegen een politieke ideologie aangeleund

Tabel 4: Overzicht van de Belgische kwaliteitskranten

De vijf kwaliteitskranten zijn ontstaan vanuit verschillende politieke ideologieën en beogen dus een divers publiek. Bovendien zijn de persgroepen merendeels verschillend waardoor er een grotere verscheidenheid aan artikelen gevonden is. De Tijd en L’Echo behoren beide tot *Mediafin* en beogen hetzelfde publiek, dit valt te verklaren doordat L’Echo de Franstalige variant van De Tijd is.

Er werd een longitudinale analyse gevoerd, dit wil zeggen dat er werd bekeken of er zich een veranderende trend voordeed in argumenten en actoren over een bepaalde tijdsperiode. Eerst werden argumenten van 2009 tot en met 28 juli 2011 onderzocht en vervolgens argumenten van 29 juli 2011 tot 01/01/2017.

- Het jaartal 2009 werd gekozen omdat zich hier de nasleep van de financiële crisis van 2008 voordoet en de *corporate governance* wet in België herzien werd. Er zal gekeken worden naar welke argumenten zich van dat moment tot de wetswijziging in 2011 hebben voorgedaan op gebied van quota om de genderdiversiteit te bevorderen.
- Vervolgens ligt de nadruk op de transitieperiode. Beursgenoteerde bedrijven hadden tot 31 december 2016 om hun raden van bestuur aan de wet te laten voldoen. Doet er zich een verandering in argumenten voor eens België ook voor een genderquotumwet kiest?

Om in de verschillende krantenarchieven te duiken, werd GoPress Academic gebruikt. Deze database bevat enkel geschreven en gedrukte pers. Online krantenartikelen die wel op de website van de kranten gepubliceerd werd, zitten hier niet in. De database is terug te vinden in de onlinebibliotheek van de UHasselt website. De gebruikte zoektermen zijn als volgt:

Nederlands	Frans
genderquota	quota(s) de genre, quotas d’hommes et de femmes
genderwet	loi de genre
genderdiversiteit	diversité des genres
wet 28 juli 2011	loi 28 juillet 2011
vrouwen in de raad van bestuur	femmes en conseil d’administration
vrouwenquotum/vrouwenquota	quota(s) des femmes

Tabel 5: Overzicht van de zoektermen

Indien één van deze woorden in een artikel aanwezig is, zal het een resultaat opleveren. Vervolgens worden het aantal hits gefilterd op relevanties. Een artikel is relevant op basis van twee voorwaarden:

1. Het werd gepubliceerd tussen 1 januari 2009 en 1 januari 2017
2. Het artikel slaat terug op de wet van 28 juli 2011 of de herziening van de *Corporate Governance Code* in 2009
3. Er economische of ethische argumenten worden aangehaald betreffende de legitimatie van de genderwet

De vijf kranten werden onderzocht op artikelen die voldoen aan bovenstaande voorwaarden. Deze artikelen werden op hun beurt geanalyseerd op verschillende argumenten die voor- en tegenstanders

van het quotum aanhaalden om hun mening te staven. In het volgende hoofdstuk wordt een overzicht en bespreking gegeven van de resultaten. In de onderstaande tabellen wordt eerst nog een typologie van de argumenten weergegeven:

Economische argumenten	Wat?	Waarom economisch?	Voorbeeld argument
<i>Betere financiële resultaten</i>	De financiële prestaties van het bedrijf gaan er positief op vooruit door de aanwezigheid van meer vrouwen in de raad van bestuur.	Het argument heeft betrekking op hogere winsten voor beursgenoteerde bedrijven.	<i>Onderzoek door zowel Catalyst (in de VS) als McKinsey (in Europa) bewijst dat de evenwichtige man-vrouwsamenstelling aan de top van bedrijven betere financiële resultaten oplevert.</i>
<i>Belang diversiteit</i>	Het belang van diversiteit binnen de raad van bestuur wordt door de actoren erkend. Vrouwen hebben competenties, eigenschappen en talenten die niet ontkend kunnen worden zoals hoge opleidingen en verschillende leiderschapsstijlen.	Door een verhoogde diversiteit worden beslissingsprocessen positief beïnvloed in de raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven.	<p><i>Diversiteit in 'geest' en in ervaring staat garant voor gedachteswisseling, discussie, en dat is de basis voor weloverwogen en duidelijke beslissingen. Diversiteit moet er zijn, niet in één raad, maar ook over vele raden heen. Besturen met altijd dezelfde personen, zij het in wisselende constellaties, leidt tot bloedarmoede.</i></p> <p><i>We pleiten er niet voor vrouwen te benoemen alleen maar omdat ze vrouw zijn, wel omdat ze gelijkwaardige of betere competenties hebben.</i></p> <p><i>Mannelijke topmanagers geven toe dat het anders werken is met vrouwen in hun team.</i></p>

<i>Maatschappelijke rol</i>	<p>Naast een rol tegenover hun aandeelhouders, moeten beursgenoteerde bedrijven en overheidsbedrijven het goede voorbeeld geven aan de rest. De raad moet een weerspiegeling zijn van de maatschappij waarin het bedrijf actief is.</p>	<p>Het is belangrijk dat een bedrijf een divers, deugdelijk bestuur heeft en zo een goede maatschappelijke rol opneemt.</p>	<p><i>De samenstelling van de raad van bestuur van een bedrijf zou de diversiteit moeten weerspiegelen van de omgeving waarin het bedrijf opereert. Vrouwen zouden even sterk vertegenwoordigd moeten zijn als mannen.</i></p> <p><i>Bedrijven hebben naast verplichtingen tegenover hun aandeelhouders ook een maatschappelijke rol.</i></p>
<i>Vijver wordt vergroot</i>	<p>Door meer vrouwen te verplichten in de raad, wordt de visvijver om bestuurders uit te kiezen vergroot. Zo worden de <i>old-boys-netwerken</i> en de Fons-kent-ons cultuur ook verbroken.</p>	<p>Door een grotere, meer diverse keuze aan bestuurders worden beslissings- en werkingsprocessen positief beïnvloed.</p>	<p><i>Voor de raad van bestuur vist de bedrijfstop ook niet langer in de oude vijvers. Ze doorbreken de old-boys-netwerken en kijken in andere sectoren, zoals de academische wereld, uit naar geschikte vrouwen.</i></p>
<i>Bedrijfsspecifieke kenmerken</i>	<p>Een bedrijf kan in een sector handelen waar meer of minder vrouwen in actief zijn, het kan een familiebedrijf zijn waar meer mannen de voorkeur krijgen voor een bestuursmandaat, de samenstelling van aandeelhouders is voor elk bedrijf verschillend, de</p>	<p>Dit argument heeft betrekking tot de kenmerken die verschillen van bedrijf tot bedrijf.</p>	<p><i>De samenstelling van de raad moet relevant zijn voor, en in functie staan van de doelstelling van de organisatie. Verschillende organisaties hebben verschillende doelstellingen.</i></p> <p><i>De corporate- governanceregels mogen geen keurslijf worden, zegt ze. Ze moeten voldoende flexibel zijn, zodat rekening</i></p>

	doelstellingen van bedrijven zijn niet hetzelfde...		<i>gehouden kan worden met de verschillende aard van bedrijven.</i>
<i>Beurswaarde daalt</i>	De beurswaarde van het bedrijf daalt door de aanwezigheid van meer vrouwen in de raad van bestuur.	Het argument heeft betrekking op de gedaalde waarde van beursgenoteerde bedrijven.	<i>Na de aankondiging van de Noorse quota is de beurskoers van de betrokken bedrijven gemiddeld met 2,6 % achteruitgegaan in drie dagen.</i>
<i>Te kleine vijver aan bekwame vrouwen</i>	Er zouden niet voldoende vrouwen met de juiste competenties en ervaringen zijn om een bestuursmandaat te bekleden.	Het argument slaat terug op het feit dat bedrijven onbekwame vrouwen moeten aanduiden en beslissings- en werkingsprocessen er dus niet op vooruitgaat.	<i>Maar, beweren nogal wat bedrijven die naar eigen zeggen die aanbeveling ter harte willen nemen: we vinden zo moeilijk geschikte vrouwen.</i>
<i>Inbraak op de vrije keuze, het vrij ondernemen, de vrije economie</i>	Door bedrijven verplichtingen op te leggen worden principes zoals de vrijheid van vereniging, die in de Grondwet en de vennootschapswet zijn vastgelegd, genegeerd.	Het quotum is een inbraak op de vrijheid van ondernemen voor bedrijven. In een gemengde economie is men voor zo min mogelijk inmenging van de overheid.	<i>Wij zijn van mening dat het niet aan de overheid is om te bepalen hoe de privésector zich organiseert.</i> <i>Met de liberale mannen op kop argumenteren de tegenstanders dat zulke quota een onverantwoorde inmenging zijn in de vrijheid van privébedrijven. Op het eerste gezicht gaan liberale haren inderdaad overeind staan bij het idee dat je als ondernemer in dit land, die toch al bedolven wordt onder verplichtingen allerhande, er - godbetert - nog een vrouwenverplichting bij krijgt.</i>

<i>Inbraak op rechten en vrijheden van de aandeelhouders</i>	De algemene aandeelhoudersvergadering van een bedrijf zou totaal vrij moeten kunnen kiezen wie mag zetelen in de raad van bestuur.	Het quotum is een inbraak op de vrijheden en rechten van de aandeelhouders.	<i>Het gaat hier om een serieuze ingreep in de privébevoegdheid van aandeelhouders. Het is toch maar logisch dat je dergelijke belangrijke wetgeving eerst onderwerpt aan juridisch-technische advies.</i>
--	--	---	--

Tabel 6: Overzicht van de economische argumenten

Ethische argumenten	Wat?	Waarom ethisch?	Voorbeeld argument
<i>Gelijke kansen</i>	Het principe dat zowel mannen als vrouwen dezelfde kans moeten krijgen op het bekleden van een bestuursmandaat.	Het argument heeft betrekking op het feit dat het fout is om vrouwen minder kansen te geven in het bedrijfsleven louter omdat ze vrouw is. Er mag geen discriminatie plaatsvinden bij de aanduiding van bestuursleden.	<i>Ook bedrijven moeten rekening houden met het fundamentele principe van de gelijkheid tussen mannen en vrouwen.</i> <i>Telkens weer zijn de meningen verdeeld. Bij de mannen, maar niet minder bij de vrouwen. Want zijn we niet allemaal voorstander van gelijke rechten, gelijk loon, gelijke kansen voor vrouwen? Daarover zijn we het echt wel eens op deze redactie.</i>
<i>Vrouwen als rolmodel</i>	Vrouwen die kunnen doorgroeien naar de topositie van bestuurslid dienen als een rolmodel voor	Dit argument is ethisch omdat het als wenselijk en goed wordt gepercipieerd voor (jonge) vrouwen om een positief voorbeeld en rolmodel te hebben.	<i>En dat sommige vrouwen uitgroeien tot beroemdheden waarmee bedrijven graag uitpakken, is toch gewoon goed nieuws? Rolmodellen zijn immers heel belangrijk om</i>

	vrouwen die vaak in het middenkader blijven hangen.		<i>andere vrouwen ertoe aan te zetten om ook in hun kansen te geloven.</i>
<i>Correctie glazen plafond</i>	Door het genderquotum worden verschillende wegen geopend en groeien vrouwen sneller door naar topfuncties.	Vrouwen krijgen meer kansen om door te groeien in bedrijven. Het is ethisch correct om vrouwen dezelfde kansen te bieden als mannen.	<i>C'est un moyen très efficient pour réaliser la percée des femmes au top</i> <i>Belangrijker is dat ook meer vrouwen deel gaan uitmaken van het management van bedrijven, een grotere verantwoordelijkheid krijgen in de dagelijkse leiding, en dat ze kunnen doorstoten tot de top. Een sterkere aanwezigheid van vrouwen in de raden van bestuur en in de benoemingscomités kan ook daar misschien voor een doorbraak zorgen.</i>
<i>Stereotyperingen vooroordelen</i>	en Er bestaan vandaag de dag nog veel vooroordelen over vrouwen: ze willen geen carrière maken en zullen altijd hun gezin eerst kiezen, want een carrière én gezin zouden onmogelijk zijn. Bovendien heerst er nog vaak het stereotype dat vrouwen achter het fornuis	Het argument slaat terug op het feit dat vooroordelen en stereotyperingen vaak zorgen voor een foute perceptie van vrouwen die niet als moreel wordt gezien.	<i>Vrouwen zijn, denk ik, minder ambitieus dan mannen. Wij staan meer met de voeten op de grond. Meer wikken en wegen. Minder roekeloos, minder waaghals. Mijn broers hebben soms beslissingen genomen die ik nooit had durven te nemen.</i> <i>Het zwengelde niet alleen het debat over de quota aan, maar stelde</i>

	thuishoren en niet in de raad van bestuur.		<i>ook de discussie over de combinatie carrière en gezin weer op scherp.</i>
<i>Meritocratie</i>	Bestuursleden moeten aangeduid worden op basis van hun competenties, ervaringen, potentieel en niet op basis van hun geslacht.	Het argument stelt dat competenties, talenten en ervaring geen geslacht kennen. Dat is moreel het juiste en wenselijke standpunt om in te nemen.	<i>Ik ben voor de beste mensen om de tafel: man of vrouw, zwart of geel. Als het gaat om bestuurderscapaciteit, dan moeten persoonlijke kwaliteiten en expertise gelden, niet het geslacht of eender welk politiek criterium.</i>
<i>Positieve discriminatie</i>	Men gaat vrouwen opzettelijk bevoordelen voor de positie van bestuurslid terwijl er sprake is van gelijke geschiktheid.	Door positieve discriminatie zal de kwaliteit van vrouwelijke leden in vraag worden getrokken. Bovendien krijgen andere benadeelde groepen het nog moeilijker en zullen sommige vrouwen zich betutteld voelen (zie Excuustruus). Hierdoor kan de moraliteit in vraag worden getrokken.	<i>De overheid moet discriminatie bestrijden en diversiteit stimuleren, niet zelf discriminatie organiseren. Dit wetsvoorstel is een belediging voor vrouwen.</i>
<i>Het quotum is enkel van toepassing op selectief groepje vrouwen</i>	Vrouwen hebben bepaalde ervaringen en kennis nodig om een bestuursmandaat te kunnen bekleden. Dit is een zeer selectief groepje en ook enkel zij zullen baat hebben bij het genderquotum. De	Het genderquotum komt niet alle vrouwen ten goede, maar slechts een kleine elite van vrouwen heeft baat bij deze maatregel.	<i>Ten gronde ben ik er niet van overtuigd dat de verplichting van meer vrouwen in de raad van bestuur van enkele bedrijven nu het verschil gaat maken voor vrouwen op de werkvloer.</i>

kansen voor vrouwen op lagere niveaus worden niet vergroot.		<i>Om in aanmerking te komen voor een mandaat moet je een carrière hebben opgebouwd. Vandaag is het aantal vrouwen met zo'n profiel nog beperkt. Het is nog te vroeg, maar dat zal veranderen.</i>
---	--	--

Tabel 7: Overzicht van de ethische argumenten

Politieke argumenten	Wat?	Waarom politiek?	Voorbeeld argument
<i>Quota als enige doeltreffende oplossing</i>	Eerdere richtlijnen en aanbevelingen hebben duidelijk niet gewerkt. Een quotum is het enige, doeltreffende alternatief dat er nog rest.	Het quotum is een beleidsmaatregel die wordt ingevoerd door de overheid.	<i>Sinds 2004 is er een 'aanbevolen' corporate governance code met genderdiversiteit. We zijn zeven jaar later en het is inmiddels bewezen dat zo'n vrijblijvende regeling geen vruchten afwerpt.</i>
<i>Quota als te strenge maatregel</i>	De dwingende aard en de sancties die verbonden zijn aan een quotum zijn te streng voor bedrijven en verhelfen het probleem niet meteen.	Het quotum is een beleidsmaatregel die wordt ingevoerd door de overheid.	<i>Onze (beurs)genoteerde bedrijven onderwerpen aan een overdreven aantal maatregelen - zoals ook de quota voor genderdiversiteit - is contraproductief. Het gevaar is reëel dat bedrijven afzien van een beursgang wegens de regelnevelij, of dat genoteerde bedrijven vertrekken naar het buitenland.</i>

Tabel 8: Overzicht van de politieke argumenten

4. Resultaten

Na het analyseren van de vijf Belgische kwaliteitskranten werden er in totaal 111 relevante artikelen gevonden die aan de voorwaarden voldoen zoals beschreven werd in de methodologie. De onderstaande tabellen geven de verdeling van de artikelen per krant en per tijdsperiode weer:

Vlaamse krant	Aantal artikelen van 01/01/2009 – 28/07/ 2011	Aantal artikelen van 29/07/2011 01/01/2017	Totaalaantal – relevante artikelen
De Morgen	16	7	23
De Standaard	23	10	33
De Tijd	11	12	23
Totaalaantal relevante artikelen	50	29	79

Waalse krant	Aantal artikelen van 01/01/2009 – 28/07/ 2011	Aantal artikelen van 29/07/2011 01/01/2017	Totaalaantal – relevante artikelen
L’Echo	8	15	23
Le Soir	5	4	9
Totaalaantal relevante artikelen	13	19	32

Tabel 9: Overzicht van de resultaten

Het is opvallend dat er voor de Vlaamse kranten gemiddeld 26 artikelen werden gevonden over de twee tijdsperiodes heen. Voor de Waalse kranten waren dat er 16. Voor de Vlaamse kranten werden er bovendien meer artikelen voor de eerste tijdsperiode gevonden terwijl dat voor de Waalse kranten de tweede tijdsperiode is.

4.1 Analyse van de resultaten

Uit de internationale literatuur bleek reeds dat er verschillende standpunten kunnen worden aangenomen waaruit voor- en tegenargumenten ontstaan betreffende genderdiversiteit en quota. Dit onderscheid komt in de discoursanalyse ook duidelijk naar voren. In de overzichten (zie Bijlagen) worden de verschillende argumenten en actoren weergegeven die ter sprake kwamen in de geselecteerde krantenartikelen. Zoals in de methodologie reeds duidelijk werd, wordt er een onderscheid gemaakt tussen de economische, ethische en politieke argumenten. Dan wordt er gekeken of het argument voor of tegen de wet is en hoe vaak het argument terugkeerde tijdens de

analyse. De actoren bestaan uit politieke actoren, business actoren, organisaties, media en academici. In de verschillende artikelen kunnen meerdere argumenten van meerdere actoren worden aangehaald. Deze werden steeds afzonderlijk geteld. De resultaten van de telling staan genoteerd in de laatste box. Ook kunnen door de actoren meerdere legitimeringsstrategieën gebruikt worden in argumenten. In dit hoofdstuk worden eerst de verschillende argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën die aangehaald werden in de krantenartikelen nader bekeken om zo een antwoord te kunnen formuleren op de eerste en tweede deelvraag. Vervolgens worden de argumenten en actoren van de twee tijdsperiodes naast elkaar gelegd om te kijken of er zich een veranderende trend voordoet.

4.1.1 De argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën

Uit de overzichten (zie Bijlagen) wordt duidelijk dat het meest voorkomende argument in de beide tijdsperiodes en in de vijf Belgische kranten ongetwijfeld de erkenning van het belang van diversiteit in de raad van bestuur is. Dit werd erkend door zowel politieke als *business* actoren, maar ook organisaties, media en academici halen dit aan:

"Diversiteit in 'geest' en in ervaring staat garant voor gedachtewisseling, discussie, en dat is de basis voor weloverwogen en duidelijke beslissingen. Diversiteit moet er zijn, niet in één raad, maar ook over vele raden heen. Besturen met altijd dezelfde personen, zij het in wisselende constellaties, leidt tot bloedarmoede." (Christ'I Joris, voorzitter van de raad van bestuur van ETAP en van Flanders Investment & Trade in De Tijd)

Het is ook opvallend dat politieke actoren zoals N-VA die wel tegen het genderquotum stemden, ook het belang van diversiteit erkennen:

"Ik ben ervan overtuigd dat bedrijven met een sterke diversiteitspolitiek daar in de toekomst hun voordeel mee zullen doen." (Bart de Wever, N-VA politicus in De Standaard)

Als er over de voordelen van diversiteit gesproken wordt, wordt er door de politieke en *business* actoren beroep gedaan op de legitimeringsstrategie rationalisatie. Er wordt gerefereerd naar het nut en het toekomstig voordeel van genderdiversiteit op beslissingen van de raad van bestuur zoals in het volgende citaat duidelijk wordt:

"Ce sont précisément les différences et la complémentarité entre les hommes et les femmes qui génèrent cette valeur ajoutée. Un bon équilibre change toute la dynamique de collaboration. Un management sain et efficace passe impérativement par une politique de diversité active. Toute l'entreprise, mais aussi indirectement le client, en tirent profit. (...) Les femmes ont en effet des qualités propres qui sont bien utiles en période de crise et de grande incertitude, comme la capacité de définir des objectifs, de reconnaître le travail accompli, d'inspirer les autres et de

donner du sens à leurs actions."¹ (Een onderzoek van consultancy bureau McKinsey dat wordt aangehaald in L'Echo)

Zoals in het bovenstaande citaat reeds werd aangehaald hebben vrouwen ook een andere manier van werken en eigenschappen die verschillen van die van mannen, maar wel aanvullend zijn. Het zijn voornamelijk *business* actoren die dit argument aanhalen om te pleiten voor meer genderdiversiteit:

*"Ce qui est apparu dans notre enquête, c'est que certaines femmes en ont marre qu'on leur pose cette question et nient qu'il y ait des différences. Mais une grande majorité dit: oui, je travaille différemment sur certains points, mais ces points ne sont pas valorisés. Par exemple, je suis moins compétitrice, plus à l'écoute, j'ai un spectre plus large de décision: alors que les hommes sont focalisés sur quelques paramètres de profit, les femmes prennent en compte l'impact sur les employés et la société."*² (Isabella Lenarduzzi, key opinion leader and social entrepreneur in employment & gender equality in L'Echo)

"Zowel vrouwen als mannen hebben competenties die elkaar nog kunnen versterken. Vrouwen zijn iets meer gericht op het bereiken van een consensus, hechten meer belang aan dialoog. Mannen gaan misschien wat kort door de bocht, maar soms moeten leiders ook knopen doorhakken. Je kan niet eeuwig blijven debatteren." (Hilde Laga, lid van de raad van toezicht van de CBFA in De Tijd)

Er werden tegenstijdige argumenten gevonden over het effect van genderdiversiteit op de bedrijfsprestaties. Volgens politieke actoren die voorstander van genderquota zijn, zouden bedrijven financieel beter presteren dan bedrijven waar er weinig of geen vrouwen in het bestuur zetelen. Er is sprake van legitimeringsstrategie autorisatie doordat de actoren belangrijke politieke figuren zijn en de argumenten dus aan legitimiteit winnen, maar er is ook duidelijk sprake van rationalisatie doordat er naar cijfers en onderzoeken worden verwezen:

"Des études sérieuses ont démontré qu'une entreprise qui connaît un équilibre hommes-femmes dans ses instances de décision a de meilleurs résultats."

¹ *"Het zijn net de verschillen en het aanvullende karakter tussen mannen en vrouwen die zorgen voor een toegevoegde waarde. Door een goed evenwicht verandert de dynamiek bij samenwerkingen. Goed en effectief management vereist een actief diversiteitsbeleid. Niet alleen het hele bedrijf, maar ook de klant profiteert er indirect van. Vrouwen hebben kwaliteiten die erg handig zijn in tijden van crisis en grote onzekerheid zoals het vermogen om doelen te definiëren, werk te erkennen, anderen te inspireren en betekenis te geven aan hun acties."*

² *"Uit onze enquête blijkt dat vrouwen het beu zijn dat deze vraag gesteld wordt en te ontkennen dat er verschillen zijn. Een grote meerderheid zegt: ja, ik werk anders op verschillende punten, maar deze punten worden niet gewaardeerd. Ik ben bijvoorbeeld minder competitief, meer oplettend, ik heb een breder spectrum van beslissingen: terwijl mannen gefocust zijn op een paar winstparameters, houden vrouwen rekening met de impact op werknemers en de maatschappij."*

*Les femmes génèrent un bénéfice financier pour les entreprises.*³ (Viviane Reding, EU commissaris, in L'Echo)

"We willen geen schandpaal optrekken, maar integendeel inspirerend werken. Geen name and shame, maar name and gain. De bedrijven hebben er alle belang bij, want studies bewijzen het verband tussen meer vrouwen in de raad van bestuur en een verbetering van de prestaties en de bedrijfsresultaten." (Els Van Hoof, CD&V politica in De Standaard)

Terwijl aanhangers cijfers aanhalen van verbeterde financiële resultaten door meer vrouwen in de raad van bestuur, spreekt politieke actor N-VA dit tegen:

"Cijfers zijn geen waardeoordeel over de capaciteiten van vrouwelijke bestuurders, maar ondersteunen de hypothese dat de bedrijfsstructuur correleert met de marktwaarde en dat drastische en disproportionele wijzigingen in die structuur een negatieve economische impact hebben." (Liesbeth Homans en Zuhail Demir, politici bij N-VA in De Standaard)

"Bart De Wever haalt -toevallig of niet- een Amerikaanse studie aan die uitgaat van de typische korte termijnvisie die de huidige economische crisis heeft veroorzaakt: wat is het onmiddellijke effect op de beurskoers? Na de aankondiging van de Noorse quota is de beurskoers van de betrokken bedrijven gemiddeld met 2,6 % achteruitgegaan in drie dagen." (Bart De Wever, politicus bij N-VA, in de Standaard)

Het belang van genderdiversiteit kan dan wel erkend worden, over het effect op de bedrijfsprestaties blijven de meningen verdeeld. Er zijn verschillende politieke actoren die tegen het quotum zijn zoals N-VA en organisaties zoals het Verbond van Belgische Ondernemingen die dus wel de positieve invloed van vrouwen op beslissingsprocessen erkennen, maar een quotum als beleidsmaatregel dan weer veel te streng en drastisch vinden:

"Secretaris-generaal Philippe Lambrecht wijst erop dat het streven naar meer genderdiversiteit in de raden van bestuur net dit jaar in de nieuwe versie van de gedragscode-Buysse voor beursgenoteerde bedrijven is opgenomen. 'Geef ons even de kans dat doel te realiseren. Wij geloven meer in het eigen initiatief van de bedrijven dan in een opgedrongen 'one size fits all'-aanpak.'" (Philippe Lambrechts, secretaris-generaal van het VBO in De Tijd)

Volgens voorstanders van het genderquotum moet men net voor strengere beleidsmaatregelen gaan. Streefcijfers of richtlijnen werken gewoonweg niet en enkel een harde maatregel zoals een quotum heeft effect:

³ *"Serieuze studies hebben aangetoond dat bedrijven waar een evenwichtige man-vrouw verhouding aanwezig is in beslissingsorganen financieel beter presteren. Vrouwen genereren dus een financieel voordeel voor bedrijven."*

"Sinds 2004 is er een 'aanbevolen' corporate governance code met genderdiversiteit. We zijn zeven jaar later en het is inmiddels bewezen dat zo'n vrijblijvende regeling geen vruchten afwerpt." (Bruno Tuybens, sp.a politicus in De Standaard)

"Toen Fientje Moerman als minister van Wetenschapsbeleid genderquota invoerde in de commissies die de beurzen en projectsubsidies moesten toekennen van het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek, had dat bijna onmiddellijk effect." (Karin De Ruyter is redactrice economie van De Standaard)

Autorisatie is de overheersende legitimeringsstrategie bij deze politieke argumenten. De wet kan gezien worden als een onpersoonlijke autorisatie: er moeten meer vrouwen in de raad omdat de wet het oplegt. Bovendien komen deze argumenten van belangrijke politieke en *business* actoren en wordt ook door de journalisten expliciet verwezen naar deze actoren om hun autoriteit te benadrukken zoals in bovenstaand citaat duidelijk werd. Een ander argument waar autorisatie een belangrijke legitimeringsstrategie is en dat aansluit bij het strenge en opdringerige karakter van een quotum, is de inbraak op de vrijheden van het ondernemen en de aandeelhouders. In onderstaande argumenten zien we hoe journalisten van De Standaard expliciet Open Vld en Raad van State vermelden om de argumenten te versterken:

"Met de liberale mannen op kop argumenteren de tegenstanders dat zulke quota een onverantwoorde inmenging zijn in de vrijheid van privébedrijven. Op het eerste gezicht gaan liberale haren inderdaad overeind staan bij het idee dat je als ondernemer in dit land, die toch al bedolven wordt onder verplichtingen allerhande, er - godbetert - nog een vrouwenverplichting bij krijgt." (De Standaard)

"Bij beursgenoteerde bedrijven komt het recht om bestuurders te benoemen immers toe aan de algemene aandeelhoudersvergadering. Door vrouwenquota op te leggen via een wet, wordt volgens de Raad van State het grondwettelijke recht op vereniging op een overdreven manier aangetast." (Voka in De Standaard)

De bedrijven en aandeelhouders hun vrijheden worden dus beperkt en ze zijn door de wet verplicht om een aantal vrouwen aan te duiden. Dit vinden tegenhangers niet kunnen en zo wordt ook het argument van de meritocratie aangehaald. Bij meritocratie zijn de prestaties van een individu het belangrijkste. Het potentieel en de capaciteiten staan centraal. Men wil dus de meest bekwame persoon als bestuurslid ongeacht het geslacht. In onderstaande citaten zien we dat *business* actoren, academici en de media voornamelijk dit argument aanhalen. Er wordt beroep gedaan op de legitimeringsstrategie rationalisatie aangezien men de meest competente persoon wil om zo de meest voordelige resultaten te bereiken. Het is niet rationeel om een onbekwame vrouw aan te duiden en zo potentieel negatieve resultaten te bereiken:

"De competentie moet de doorslag blijven geven, niet het geslacht. We moeten ons ervoor hoeden om bekwame mannen links te laten liggen, omdat er toevallig een vrouw te kort is in een bestuur." (Mimi Lamote, vicepresident bij brillenspecialist Pearle, in De Standaard)

"Critici die beweren dat ze liever een competente raad van bestuur zien dan een diverse, hebben een punt." (Katrien Schaubroeck en Hans Maes, Postdoctoraal onderzoeker FWO-Vlaanderen⁴, wijsbegeerte, KU Leuven en docent wijsbegeerte University of Kent, Canterbury, in De Standaard)

"Het belangrijkste criterium om in een raad van bestuur te gaan zetelen, moet zijn dat de bestuurder iets kan. Je kan de headhunters dwingen ook bij de andere helft van de bevolking naar die bekwame bestuurders te zoeken, maar quota an sich kunnen nooit het doel zijn." (Bart Haeck, journalist van De Tijd)

*"La gestion des compétences ne fait pas de distinction entre les hommes et les femmes: chaque poste doit revenir à la personne la plus compétente et qui possède la meilleure expertise du domaine."*⁵ (Bart de Smet CEA d'Ageas en directeur van LEAD-IN, in L'Echo)

Business actoren zoals Christ'l Joris en Michèle Sioen halen bovendien als argument aan dat de visvijver aan bekwame en competente vrouwen om een bestuursmandaat te bekleden gewoonweg te klein is:

"Vrouwen moeten meer aanwezig zijn. 100 procent akkoord. Er wordt ook nu al gezocht naar vrouwelijke bestuurders, maar de visvijver is niet-bekend en dus te klein. Zelf krijg ik regelmatig een dergelijke aanzoek, maar er is een limiet aan het aantal mandaten dat je goed kan invullen." (Christ'l Joris, voorzitter van de raad van bestuur van ETAP en van Flanders Investment & Trade, in De Tijd)

"Ik ben er uiteraard voorstander van om vrouwen te pushen en ik vind die discussie over quota positief. Maar ik ben tegen geforceerde benoemingen. Er zijn vandaag te weinig vrouwen met voldoende ervaring aan de top" (Michèle Sioen, ondernemster, in De Tijd)

Er is dus slechts een selectief groepje van vrouwen die de juiste competenties bezitten en aangesproken zullen worden om als bestuurslid te zetelen. In onderstaande citaten zien we hoe academici, politieke en *business* actoren deze mening delen. Het quotum zou geen effect hebben of meer kansen bieden voor vrouwen op de werkvloer. Morele evaluatie en rationalisatie worden gebruikt als legitimeringsstrategieën: de ratio dat men de meest competente personen wil om positieve resultaten te bereiken in de toekomst wordt door de actoren afgewogen tegen het principe van gelijke kansen voor alle vrouwen:

"Quota organiseren en institutionaliseren discriminatie ten voordele van een klein clubje vrouwelijke topmanagers. Het onderliggende probleem van seksuele segregatie wordt daarmee dus nog verergerd." (Marc Vos, docent aan de universiteit van Gent in De Morgen)

⁴ Fonds Wetenschappelijk Onderzoek Vlaanderen

⁵ "Bij vaardigheden wordt er geen onderscheid gemaakt tussen man en vrouw. Elke positie moet naar de meest bekwame persoon gaan die de beste expertise in het domein bezit."

"Ten gronde ben ik er niet van overtuigd dat de verplichting van meer vrouwen in de raad van bestuur van enkele bedrijven nu het verschil gaat maken voor vrouwen op de werkvloer." (Fientje Moerman, politica bij Open VLD, in De Standaard)

"Een quotum gaat evenwel niet over keuzes, maar over resultaten. Het is geen beleid van gelijke kansen, maar een instrument van egalitarisme dat de samenleving wil kneden naar een bepaalde politieke agenda. Het dient een kleine elite van vrouwen die al succesvol zijn." (Marc Vos, docent aan de universiteit van Gent, in De Morgen)

*"C'est très bien qu'on en parle. Mais je trouve que les quotas, c'est juste "un pont trop loin". Aujourd'hui, il n'y a pas beaucoup de femmes qui occupent des fonctions supérieures, comme CEO ou CFO. Or, pour être administrateur, je pense qu'il faut avoir du background, une certaine expérience."*⁶ (Michèle Sioen, ondernemster, in De Tijd)

Omwille van het 'te weinig bekwame vrouwen'-argument, is er ook het idee ontstaan om een visvijver te creëren aan competente vrouwen. De organisatie *Women on Board* biedt training en mentoring aan om zo vrouwen klaar te stomen voor bestuursmandaten:

"Maar, beweren nogal wat bedrijven die naar eigen zeggen die aanbeveling ter harte willen nemen: we vinden zo moeilijk geschikte vrouwen. Vandaar is bij ons het pragmatische idee gegroeid om een soort "visvijver" te maken, van vrouwen die zowel capabel als bereid zijn om verantwoordelijkheid te nemen binnen een raad van bestuur." (Cécile Coune, voorzitter Women on Board in De Standaard)

Uit de inleiding werd reeds aangehaald dat vrouwen vandaag de dag even hoog, of zelfs hoger opgeleid zijn dan mannen. Vrouwen bezitten dankzij hun opleiding dus de juiste competenties om een bestuursmandaat te bekleden. Dit maakt politieke actor Fientje Moerman duidelijk aan de hand van rationalisatie door te verwijzen naar cijfers:

"Neem de cijfers bij de hand. Vrouwen zijn ondertussen op alle niveaus beter opgeleid dan mannen." (Fientje Moerman, Open Vld politica in De Standaard)

Ook *business* actoren spreken het argument tegen. In het onderstaande citaat wordt als legitimeringsstrategie morele evaluatie gebruikt omdat er verwezen wordt naar een specifiek waardenstelsel, namelijk dat mannen en vrouwen gelijkwaardig zijn:

"Vrouwen en mannen zijn gelijkwaardig. Principiële en algemene opmerkingen over bekwaamheid of tekort eraan, gelden voor beide geslachten. Als argumenten zijn ze flauw en niet ter zake." (Christ'l Jorij, voorzitter van de raad van bestuur van ETAP en van Flanders Investment & Trade in De Tijd)

⁶ *"Het is goed dat we erover praten, maar ik vind dat quota net een stap te ver gaan. Vandaag de dag zijn er niet veel vrouwen die topfuncties zoals CEO, of CFO bekleden en om als bestuurder te zetelen vind ik wel dat men een zekere achtergrond en ervaring moet hebben."*

Stefaan Michielsens, journalist van De Tijd, spreekt het argument van 'te weinige bekwame vrouwen' ook tegen door aan te halen dat men verder moet kijken dan de *usual suspects*:

"De jacht op bekwame vrouwen is open, ze zullen druk worden gesolliciteerd. Dat er niet voldoende gekwalificeerde kandidaten zijn, is een flauwe uitvlucht. Die zijn er wel, als men bereid is verder te kijken dan de usual suspects."

Het argument van Michielsens sluit aan bij het argument dat de visvijver vergroot wordt. Dit is een goede zaak volgens voorstanders van het genderquotum omdat de keuze aan bestuursleden vergroot en vernieuwd wordt door verder dan de *usual suspects* te kijken. Dit is noodzakelijk, want vaak is er nog sprake van *old-boys*-netwerken of een ons-kent-ons-cultuur:

"Velen erkennen wel dat het een goede zaak is dat er eindelijk in nieuwe vijvers naar bestuursleden wordt gevist. Ze zijn toch positief over het vers bloed." (Hannelore Roos, doctor aan de universiteit van Hasselt, in De Standaard)

Aangezien dankzij het quotum de visvijver wordt vergroot met vrouwen, worden ook hun kansen op een topfunctie zoals een bestuursmandaat vergroot. Het principe van gelijke kansen is het meest voorkomende argument om het genderquotum te legitimeren. Er wordt voornamelijk expliciet morele evaluatie gebruikt als legitimeringsstrategie aangezien er naar specifieke waardenstelsels worden verwezen die als morele basis voor legitimatie dienen. Onderstaande citaten van politieke en *business* actoren vormen een duidelijk voorbeeld:

"Ook bedrijven moeten rekening houden met het fundamentele principe van de gelijkheid tussen mannen en vrouwen." (Gwendolyn Rutten, politica bij Open Vld in De Tijd)

*"L'égalité de traitement homme-femme n'est toujours pas là. Il y a toujours une différence desalair et les femmes ne sont toujours pas suffisamment représentées dans les conseils d'administration des grandes entreprises."*⁷ (Viviane Reding, EU commissaris in L'Echo)

Tegenstanders van het quotum vinden dat er geen sprake is van gelijkheid en er net discriminatie wordt georganiseerd door de invoering van de genderwet. Positieve discriminatie is dan ook een argument dat vaak wordt aangehaald door tegenstanders. Vrouwen die dus uiteindelijk wel de raad van bestuur halen, werden positief gediscrimineerd. Er wordt voornamelijk beroep gedaan op morele evaluatie als legitimeringsstrategie omdat discriminatie gezien wordt als iets immoreel. Mensen worden bevoordeeld, in dit geval, louter omdat ze van een ander geslacht zijn:

"Geslachtsquota voor bestuurskamers zullen het 'glazen plafond' voor vrouwen op de arbeidsmarkt niet doorbreken, maar alleen selectief omzeilen. Ze zullen geslachtsverschillen niet doen vervagen maar integendeel verankeren; precies het omgekeerde van wat de bedoeling is. De overheid moet discriminatie bestrijden en

⁷ "Mannen en vrouwen worden nog steeds niet gelijk behandeld. Er zijn nog steeds verschillen in salaris en vrouwen zijn nog steeds niet voldoende vertegenwoordigd in de raad van bestuur van grote bedrijven"

diversiteit stimuleren, niet zelf discriminatie organiseren." (Marc Vos, docent aan de universiteit van Gent, in De Morgen)

Veel politieke en *business* actoren vinden de positieve discriminatie van het quotum een belediging voor de vrouw. Bovendien bestaat het gevaar om als een excuustruus te worden gezien. Dit houdt in dat vrouwelijke bestuursleden anders bekeken worden omdat ze de topfunctie enkel hebben kunnen bemachtigen omwille van het quotum in plaats van hun capaciteiten

"Dit wetsvoorstel is een belediging voor vrouwen." (Liesbeth Homans en Zuhal Demir, politici bij N-VA in De Standaard)

"A l'origine, j'étais opposée à l'idée des quotas de femmes dans les conseils d'administration. Je trouvais que cela avait un côté humiliant" (Anne Lauvergeon, CEO van de Franse Areva groep, in L'Écho)

"Een raad van bestuur heeft niet per se vrouwen nodig, wel bekwame en gewetensvolle bestuurders die zich met overtuiging van hun opdracht kwijten. Dáár moeten bedrijven naar kijken als ze op zoek gaan naar vrouwelijke bestuurders. Het mogen geen excuustruzen zijn." (Stefaan Michiels, journalist van De Tijd)

Mediafiguur Kathleen Cools spreekt positieve discriminatie tegen. Volgens haar hoeft het niet persé een slechte zaak te zijn. Haar argument verliest wel aan legitimiteit doordat ze een mediafiguur is en niet dezelfde autoriteit heeft als een politieke of *business* actor:

"Ik zie soms ook mannen doorstromen van wie ik denk: hoe gaan die het er af brengen? Die beschouw ik ook niet als excuustruzen. Dat vind ik dus een slecht argument. Als er een kans is, moet je die grijpen, zelfs al is het door een beetje positieve discriminatie. Who cares?" (Kathleen Cools, televisiepresentatrice in De Morgen)

Ook academici spreken het positieve discriminatie argument tegen. Uit onderzoek na de invoering van het genderquotum blijkt namelijk dat de capaciteiten van de aangewezen vrouwelijke bestuurders nog steeds prominent waren en niet het geslacht. Er wordt rationalisatie en morele evaluatie als strategie toegepast aangezien de kwaliteiten van vrouwen als positief en nuttig worden ervaren en de perceptie van anderen niet veranderd is omdat ze door een wet zijn aangewezen:

"Iedereen beklemtoonde dat de kwaliteit van kandidaten voor de raad van bestuur voorop blijft staan. De vrouwen die na de invoering van de wet zijn opgenomen in raden van bestuur, bevestigen dat ze door de andere leden niet als excuustruzen worden aangezien." (Hannelore Roos, doctor aan de universiteit van Hasselt, in De Standaard)

Er bestaat niet enkel de kans dat vrouwen als excuustruus worden gezien, maar er zijn vandaag de dag nog vaak veel vooroordelen en stereotypingen omtrent vrouwen. Tegenstanders verwijzen in hun argumenten vaak naar deze vooroordelen en trekken zo de capaciteiten en motivatie van vrouwen in vraag. Zoals in de literatuur werd aangehaald zitten deze vooroordelen vaak diepgeworteld en kan er onbewust een verkeerde perceptie van vrouwen bestaand door deze *implicit*

bias. Zo denkt men vaak dat vrouwen minder ambitieus zijn en dat een bestuursmandaat niet valt te combineren met een gezin. Onderstaande citaat geeft hier een voorbeeld van:

"Ik vind het spijtig als vrouwen met mooie diploma's plots beslissen met hun job te kappen. Vrouwen zijn, denk ik, minder ambitieus dan mannen." (Virginie Saverys, ondernemster in De Tijd)

Uit de inleiding weten we reeds dat dit argument tegengesproken kan worden. Vrouwen willen steeds vaker een carrière uitbouwen en een genderquotum kan hierbij helpen. Het quotum zorgt ervoor dat er verschillende wegen geopend worden en vrouwen sneller kunnen door groeien naar topfuncties. Zo kan het glazen plafond doorbroken worden en wordt het vrouwelijke talent niet zomaar verspild:

"Belangrijker is dat ook meer vrouwen deel gaan uitmaken van het management van bedrijven, een grotere verantwoordelijkheid krijgen in de dagelijkse leiding, en dat ze kunnen doorstoten tot de top. Een sterkere aanwezigheid van vrouwen in de raden van bestuur en in de benoemingscomités kan ook daar misschien voor een doorbraak zorgen."(Stefaan Michiels, journalist van De Tijd)

*"C'est une façon d'encourager les femmes qui hésitent, dans leur carrière. On leur montre, par nos fonctions, que c'est possible, qu'elles peuvent y arriver."*⁸ (Annemie Turtelboom, politica bij Open Vld in Le Soir)

Vrouwen in de raad van bestuur fungeren dus ook als een rolmodel voor andere vrouwen. Ze hebben een belangrijke voorbeeldfunctie voor de vrouwen die nog onzeker zijn over hun carrière en de kansen die ze krijgen. Er wordt beroep gedaan op morele evaluatie en het argument wint aan autoriteit door de politieke actoren:

"En dat sommige vrouwen uitgroeien tot beroemdheden waarmee bedrijven graag uitpakken, is toch gewoon goed nieuws? Rolmodellen zijn immers heel belangrijk om andere vrouwen ertoe aan te zetten om ook in hun kansen te geloven." (Eva Brems, volksvertegenwoordiger Groen! in De Standaard)

Vrouwen kunnen niet enkel een voorbeeldfunctie vervullen, maar ook bedrijven kunnen het juiste voorbeeld geven. Als argument van voorstanders wordt dan ook aangehaald dat grote, genoteerde en overheidsbedrijven het goede voorbeeld moeten geven aan kleinere bedrijven. Hier zijn ook tegenstanders van het quotum mee akkoord zoals politieke actor N-VA. De bedrijven hebben dus een maatschappelijk rol om als voorbeeld te fungeren, maar ook om de maatschappij waarin ze actief zijn te weerspiegelen in hun raad. Een maatschappij die voor de helft uit vrouwen bestaat:

"We willen meegaan in de redenering dat overheidsbedrijven het goede voorbeeld moeten geven" (Liesbeth Homans, N-VA politica in De Standaard)

"De samenstelling van de raad van bestuur van een bedrijf zou de diversiteit moeten weerspiegelen van de omgeving waarin het bedrijf opereert. Vrouwen zouden even

⁸ *"Het is een manier om vrouwen aan te moedigen die aarzelen in hun carrière. Ze kunnen zo zien dat het mogelijk is en dat ze het kunnen."*

sterk vertegenwoordigd moeten zijn als mannen." (Stefan Michielsens, journalist van De Tijd)

Beursgenoteerde bedrijven moeten dus een juist voorbeeld geven, maar tegenstanders spreken dit tegen met het feit dat elk bedrijf anders is. Een quotum houdt geen rekening met kenmerken die specifiek zijn voor elk bedrijf:

"Laten we vermijden dat we de genoteerde vennootschappen opsluiten in het strakke kader van de wet en laten we voldoende soepelheid bewaren om, binnen een transparant kader, rekening te houden met hun kenmerken." (Thomas Leysen, voorzitter VBO, in De Standard)

*"L'argument est qu'une telle loi ne peut tenir compte des spécificités des entreprises et risque même de leur faire perdre leur statut de sociétés cotées en Bourse."*⁹ (Muriel Gerkens, politica Ecolo in L'Echo)

In België zijn beursgenoteerde bedrijven ook vaak familiebedrijven. Dit kenmerk kan ook een belangrijke rol spelen bij het al dan niet aanwijzen van vrouwelijke bestuursleden:

"Er zijn bedrijven waar één of twee families de raden van bestuur domineren. Die schuiven graag een kandidaat uit hun eigen netwerk naar voren om het vertrouwen tussen bestuursleden te behouden. Die netwerken zijn traditioneel vaak mannelijk." (Hannelore Roos, doctor aan de universiteit van Hasselt, in De Standaard)

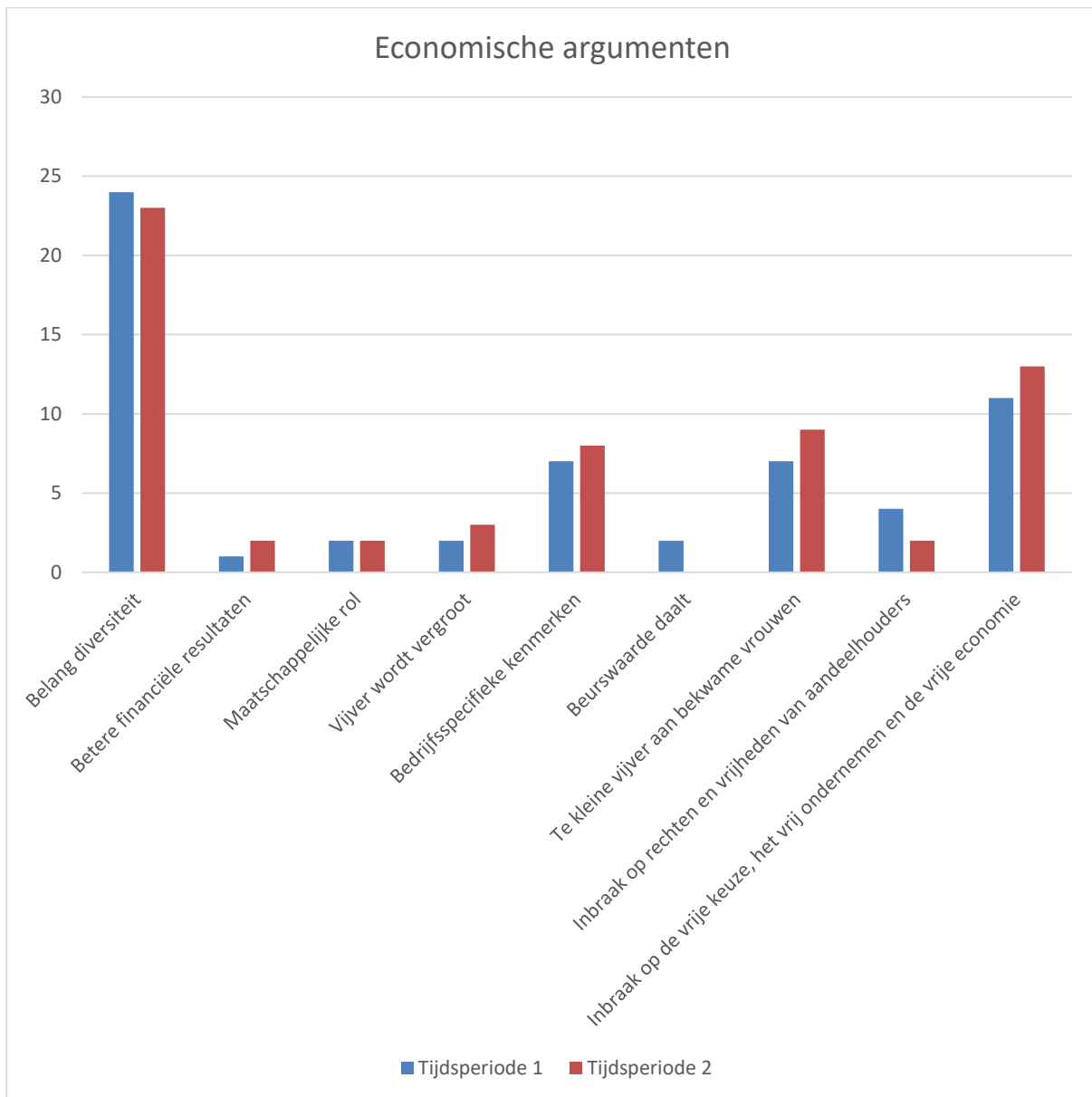
"We zijn een familiaal bedrijf. En een familie met veel vrouwen. Waren er veel zonen geweest dan hadden we zeker problemen gehad om de quota te halen." (Michèle Sioen, ondernemster in De Tijd)

Opvallend is dat in het laatste argument van Michèle Sioen beroep wordt gedaan op een verhalende structuur om het probleem dat een genderquotum kan veroorzaken aan te kaarten. Ze gebruikt de legitimeringsstrategie mythopoësis. Het is opvallend dat voornamelijk in interviews met *business* actoren deze legitimeringsstrategie voorkomt.

4.1.2 Veranderende trends van de argumenten en actoren

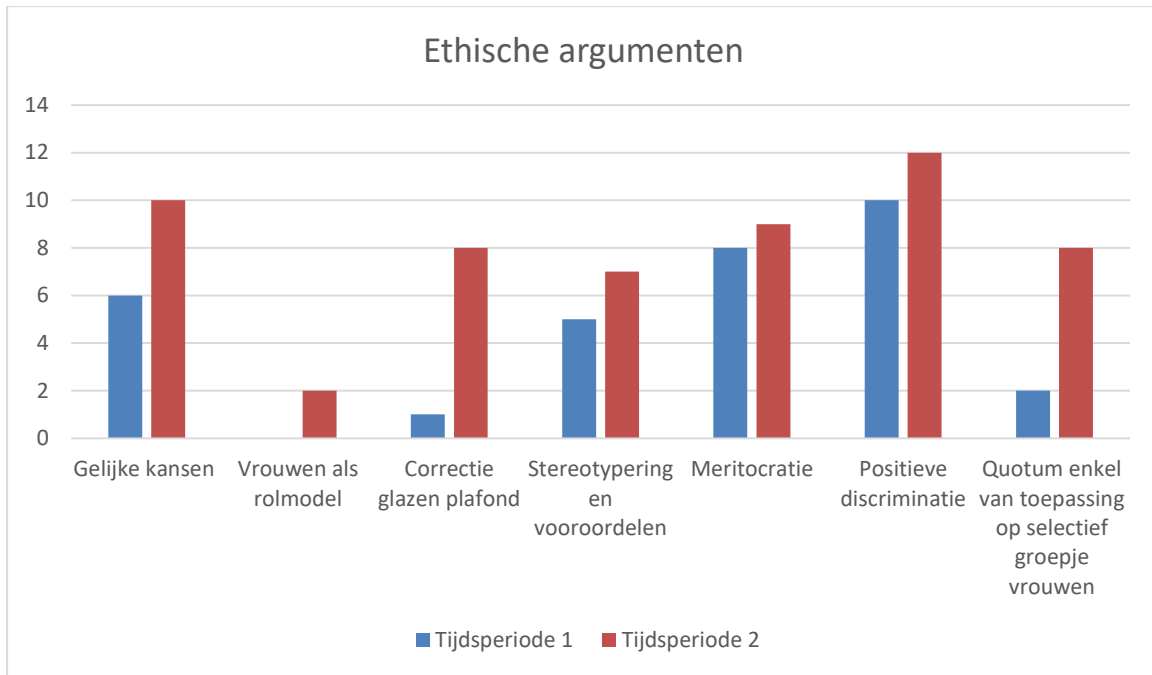
Zoals in de methodologie werd aangehaald wordt er ook een longitudinaal onderzoek gevoerd. In deze paragraaf zal dan ook bekeken worden of er zich een verandering voordoet in de verschillende argumenten en actoren over de twee verschillende tijdsperiodes heen. Zo kan een antwoord geformuleerd worden op de derde deelvraag namelijk: *Is er een veranderende trend merkbaar in de argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën voor (2009-2011) en na (2011-2017) de inkrachttreding van het genderquotum?*

⁹ *"Het argument is dat een dergelijke wet geen rekening kan houden met de specifieke kenmerken van bedrijven en zelfs hun status als beursgenoteerde onderneming kan verliezen."*



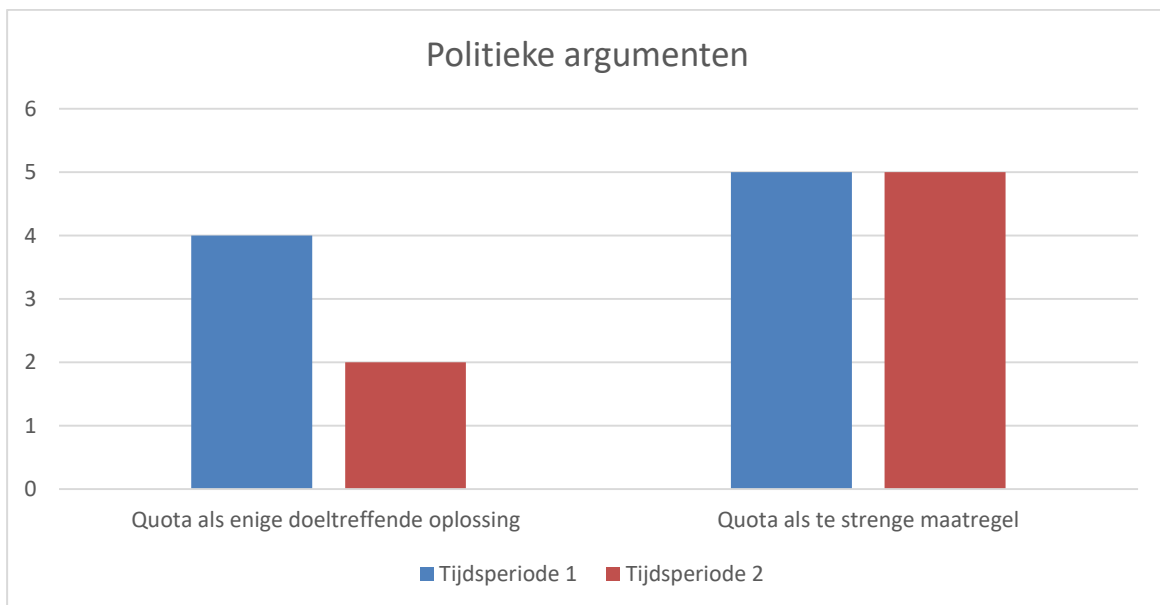
Figuur 5: Staafdiagram economische argumenten

In de bovenstaande tabel zien we dat het belangrijkste economische argument voor het genderquotum in beide tijdsperiodes de erkenning van het belang van genderdiversiteit is. In de voorgaande paragraaf werd reeds duidelijk dat ook tegenhangers het belang van genderdiversiteit konden erkennen, maar wel tegen het genderquotum zijn. Het belangrijkste tegenargument is ongetwijfeld de schending van de vrije keuze, het vrije ondernemen en de vrije economie. Ook het feit dat het quotum geen rekening houdt met bedrijfsspecifieke kenmerken en dat er een te kleine vijver aan bekwame vrouwen is, worden vaak aangehaald. Het valt ook op dat de daling van de beurswaarde enkel werd aangehaald in de eerste tijdsperiode.



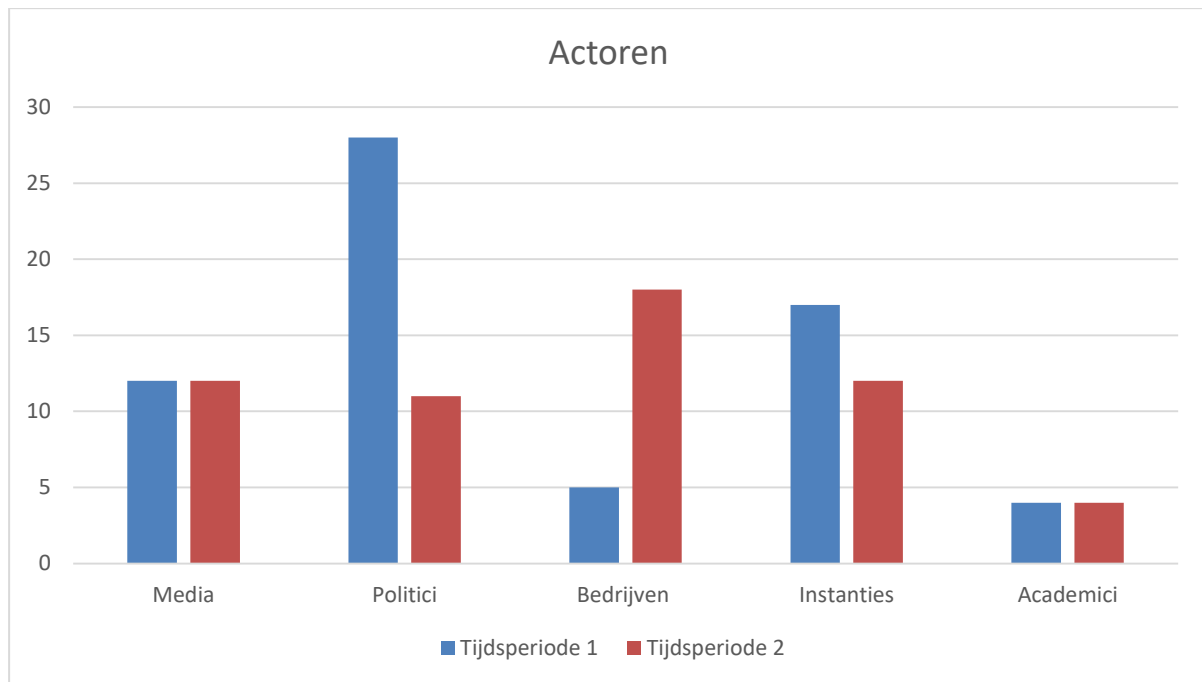
Figuur 6: Staafdiagram ethische argumenten

Bij de ethische argumenten valt op dat deze in de tweede tijdperiode meer aan bod kwamen. Positieve discriminatie is het belangrijkste argument in beide tijdperiodes. In de tweede tijdperiode worden ook argumenten betreffende de correctie van het glazen plafond meer aangehaald, maar ook dat het quotum slechts van toepassing is op een selectief groepje van vrouwen.



Figuur 7: Staafdiagram politieke argumenten

De politieke argumenten werden in de eerste tijdperiode iets vaker aangehaald. Over het algemeen valt op dat de tegenargumenten vaker terugkeerden. Dit ook voornamelijk in de tweede tijdperiode. Het is normaal dat de officiële goedkeuring van een wet voor heel wat reactie zorgt, ook van andere actoren dan politici. In de onderstaande tabel zien we een overzicht van de evolutie van actoren:



Figuur 8: Staafdiagram actoren

Bij de actoren is het zo dat politieke actoren in de eerste tijdsperiode meer aan bod komen. Dit is logisch aangezien het wetsvoorstel voor heel wat debat binnen het parlement heeft gezorgd. Het quotum moest eerst goedgekeurd worden. Bij de tweede tijdsperiode zijn het voornamelijk bedrijven, ondernemers of leden van raden van bestuur die aan bod kwamen. Het is te verwachten dat een genderwet voor heel wat reactie zorgt bij de *business* actoren aangezien het quotum van toepassing is op hen. Ook de verschillende instanties lieten zich voor de invoering meer horen. Het aantal media-actoren en actoren van universiteiten bleven hetzelfde.

5. Discussie en conclusie

5.1 Overzicht bevindingen

Het doel van deze masterproef was om na te gaan hoe het genderquotum van 28 juli 2011 al dan niet gelegitimeerd wordt in het publieke debat. De analyse van 111 krantenartikelen uit vijf verschillende Belgische kwaliteitskranten in de periode van 2009 tot en met 2017 heeft een beeld gegeven van de verschillende argumenten en legitimeringsstrategieën die gebruikt worden door verschillende actoren om het genderquotum te (de)legitimiseren en hoe ze voor en na het in kracht treden van de wet geëvolueerd zijn.

In het theoretische kader zagen we dat er verschillende *business case* argumenten zijn. Zo zorgen meer vrouwen in de raad van bestuur voor meer creativiteit, innovatie (Stautberg, 2014), beslissingsprocessen (Carter et al., 2003; Singh & Vinnicombe, 2004; Gratton, 2007; McKinsey, 2008; Croson & Gneezy, 2009; Stautberg, 2014) en risicogedrag (Harman, 2009; Van Rijswijk, 2007; van Staveren, 2014) binnen het bedrijf, maar ook de relaties met *stakeholders* verbeteren (Van Rijswijk, 2007; Lückerath-Rovers, 2010; Terjesen & Sealy, 2016). Ook het belang van ethische argumenten werd duidelijk in de literatuur (Singh & Vinnicombe, 2004; Brammer et al., 2007; Van Rijswijk, 2009; McCan, 2013). Verder werd de geschiedenis en controverse omtrent genderquota aangehaald (Pande and Ford, 2011, Deschacht, 2013; Matsa & Miller, 2013, Sealy & Terjesen, 2016). Door de controverse kan de legitimiteit van genderquota in vraag worden gesteld. Het begrip legitimiteit en het belang ervan werden ook duidelijk in de literatuur (Ashfort en Gibbs, 1990; Suchman, 1995; Sgier, 2004; Bitektine & Haack, 2015; Sealy & Terjesen, 2016). Legitimiteit kan via verschillende discursieve strategieën bekomen worden: autorisatie, rationalisatie, morele evaluatie en mythopoësis (Van Leeuwen, 2007).

Ten eerste wijst dit onderzoek uit dat morele evaluatie de vaakst terugkerende legitimeringsstrategie is doorheen de beide tijdsperiode. Al de actoren (politiek, *business*, organisaties, media en academici) verwijzen in hun ethische argumenten naar specifieke waardenstelsels zoals het principe van gelijkheid, discriminatie, vooroordelen, meritocratie... In de literatuur werd ook reeds duidelijk dat er over de economische impact van vrouwelijke bestuurders nog vaak twijfel bestaat en ethiek een belangrijke rol speelt bij de legitimatie van genderquota (Lee, 2002; Van der Walt & Ingley, 2003; Van Stijkwijk, 2009; Ferreira, 2009 Pande & Ford, 2011 Grölsch, 2012; Deschacht, 2013). Het is wel opvallend dat vooroordelen en stereotyperingen niet meer zo vaak terugkeren zoals onderzoekers als Pande & Ford en Van Stijkwijk aanhaalden. Er is bij politieke actoren en academici ook vaak sprake van rationalisatie als legitimeringsstrategie. Er wordt vaak rationeel nagedacht over het nut en de gevolgen van de inbreng van vrouwen in de raad op het bedrijf. De *business case* voor meer vrouwen in de raad werd ook reeds in de literatuur aangehaald en gaan hand in hand met rationalisatie (Miliken and Martins, 1996; Carter et al., 2003; Hillman & Dalziel, 2003; Singh & Vinnicombe, 2004; Gratton, 2007; Matsa & Miller, 2013; Stautberg, 2014). Bovendien worden deze economische argumenten dan ook vaak gestaafd door onderzoek en/of cijfers te vermelden. Media zoals journalisten gebruikten voornamelijk de legitimeringsstrategie autorisatie door in hun artikelen expliciet te verwijzen naar belangrijke politieke en *business* actoren om zo aan geloofwaardigheid en legitimiteit te winnen. Ook wordt onpersoonlijke autorisatie toegepast door te verwijzen naar naar

de wet en richtlijnen. Ten laatste is het ook opvallend dat mythopoësis de minst terugkerende legitimeringsstrategie is. De strategie werd voornamelijk door *business* actoren gebruikt die geïnterviewd werden en zo eigen ervaringen en meningen betreffende het genderquotum in een verhalende structuur aanhaalden. De strategie kwam ook het vaakst terug na de invoering van de wet.

Ten tweede zijn er ook veranderende trends terugvonden in argumenten en actoren doorheen de twee tijdsperiodes heen. Voor de invoering van het genderquotum kwamen voornamelijk politieke actoren aan bod. Het wetsvoorstel zorgde voor hevig debat tussen de politieke partijen (Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 2011). Bovendien waren er ook veel instanties en organisaties die een uitgesproken mening hadden over het quotum en voornamelijk tijdens de eerste tijdsperiode aan bod kwamen. Onder leiding van een linkse coalitie in de regering en een herziende *Corporate Governance Code* werd op 28 juli 2011 dan uiteindelijk de wet goedgekeurd. Het belang van dit institutioneel kenmerk werd ook in de literatuur reeds besproken (Sgier, 2004; Sealy & Terjesen, 2016). In de transitieperiode komen voornamelijk *business* actoren aan het woord. Doordat het genderquotum hen werd opgelegd, zorgde dit ook voor hevige reactie. Academics en media kwamen in dezelfde mate aan bod in beide tijdsperiodes. Betreffende de argumenten is het opvallend dat in de tweede tijdsperiode economische en ethische tegenargumenten vaker aan bod komen dan in de eerste tijdsperiode. Het is wel zo dat er ethische argumenten voor het genderquotum zoals vrouwen die als rolmodel dienen en de correctie van het glazen plafond vaker worden aangehaald. Het belang van ethiek wordt in de tweede tijdsperiode vaker benadrukt in de argumenten van voornamelijk *business* actoren.

5.2 Suggesties voor toekomstig onderzoek

Ondanks dat dit onderzoek een beeld schetst van de argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën is het beperkt omdat het geen rekening houdt met elke deadline die in de wet vernoemd wordt en is verder onderzoek na de deadline voor kleinere, genoteerde bedrijven interessant. Als suggesties voor toekomstig onderzoek van deze masterproef wordt dan ook gesuggereerd om te wachten tot al de deadlines van de wet verstreken zijn. De kleinere, genoteerde ondernemingen hebben namelijk tot 1 januari 2019 om aan het genderquotum te voldoen. Kleinere vennootschappen kunnen nog interessante argumenten aanhalen en een andere visie hebben dan de grote, genoteerde bedrijven en overheidsbedrijven. Ook het feit dat zij een langere transitieperiode hebben, kan een impact hebben op welke argumenten en legitimeringsstrategieën worden aangehaald door de actoren.

Bronnenlijst

- Adams, R., Hermalin, B. & Weisbach, M. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and Survey. *Journal of Economic Literature*, 48, 58–107.
- Adams, R., & Ferreira, D. (2008). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. Geraadpleegd van https://www.responsible-investor.com/images/uploads/Women_in_the_boardroom.pdf.
- Amnesty International. (2017). VROUWEN IN TOPFUNCTIES: KUNNEN QUOTA HET GLAZEN PLAFOND DOORBREKEN? Geraadpleegd op 30 april 2018, van <https://www.amnesty-international.be/nieuws/vrouwen-in-topfuncties-kunnen-quota-het-glazen-plafond-doorbreken>.
- Ashforth and Gibbs, The double-edge of legitimation, *Organization Science*, 1990, Vol. 1, No. 2
- Baxter, J., & Wright, E. (2000). THE GLASS CEILING HYPOTHESIS A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2).
- BELGA. (2014, 24 november). Vlaams Parlement telt hoogste aantal vrouwen in Europa. De Morgen. Geraadpleegd op 30 april 2018, van <https://www.demorgen.be/binnenland/vlaams-parlement-telt-hoogste-aantal-vrouwen-in-europa-bfb2e064>.
- BELGISCHE KAMER VAN VOLKSVERTEGENWOORDIGERS. (2011, 24 maart). WETSVOORSTEL ter bevordering van de evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven en van vennootschappen die een publiek beroep op het spaarwezen hebben gedaan. Geraadpleegd op 22 juli 2018, van <https://www.dekamer.be/kvvcr/showpage.cfm?section=hapa&language=nl&cfm=hapa.cfm?db=HAPA&legislat=53&dossierID=P530694>
- Belgisch Staatsblad. (2011). Wet van 28 juli 2011. [Law of 28 July 2011]. Geraadpleegd op 27 september 2017 van http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=nl&la=N&table_name=wet&cn=2011072814.
- Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2014). Power and resistance in gender equality strategies: comparing quotas and small wins. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/profile/Yvonne_Benschop/publication/266686661_Power_and_resistance_in_gender_equality_strategies_comparing_quotas_and_small_wins_In_Ronald_Burke_Savita_Kum
- Bergsto, K. (2013). Women mean business: Why and how Norway legislated gender balance on the boards of listed companies. In E. Elgar (Red.), *Getting Women on to Corporate Boards: A Snowball Starting in Norway* (pp. 21-24). Geraadpleegd van

https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=zvDAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA21&dq=bergsto+&ots=hyV6tKoNAQ&sig=iVXrsTWceSbQgT8YF4CuBqMNC_E&redir_esc=y#v=onepage&q=bergsto&f=false.

- Bitektine, A., Haack, p. (2015). The "macro" and the "micro" of legitimacy: toward a multilevel theory of the legitimacy process, *Academy of Management Review* 2015, Vol. 40, No. 1, 49–75.
- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2009). Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 17-29.
- Brown, D., & Brown, D. (2011). Boardroom Behaviours and Governance. Geraadpleegd van [solutions/publications/pdfs/Behaviour%20and%20Governance.pdf](https://www.governance.nl/solutions/publications/pdfs/Behaviour%20and%20Governance.pdf).
- Carter et al. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38(1), 1-24.
- Catalyst. (2014). Legislative board diversity. Beschikbaar op <http://www.catalyst.org/legislative-board-diversity> (geraadpleegd 10 October 2017).
- Certo T., Hodge F., Top management team prestige and organizational legitimacy: an examination of investor perceptions. *Journal of management issues*, 2007.
- Charauko, K. (2011). Gender diversiteit in raden van bestuur. Geraadpleegd van https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/893/409/RUG01001893409_2012_0001_AC.pdf.
- Commissie Corporate Governance. (2009). Belgische Corporate Governance Code 2009. Geraadpleegd op 27 september 2017 van <https://www.corporategovernancecommittee.be/sites/default/files/generated/files/page/corporategovnlcode2009.pdf>.
- Crosan, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic literature*, 448-474.
- Dahlerup, D., & Freidenvall, L. (2005). Quotas as a 'fast track' to equal representation for women: Why Scandinavia is no longer the model. *International Feminist Journal of Politics*, 7(1), 26- 48.
- de Cabo, R. M., Gimeno, R., & Nieto, M. J. (2012). Gender diversity on European banks' boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 145-162.
- Denis, D., & McConnel, J. (2003). International Corporate Governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, November, 1-58.
- Department of Economic and Social Affairs. (2015). The World's Women 2015 Trends and Statistics. Geraadpleegd van https://unstats.un.org/unsd/gender/downloads/worldswomen2015_report.pdf.

- Deschacht, N. (2013). Meer vrouwen in het bedrijfsleven? De rol van quota voor raden van bestuur. *Res Publica*. Vol 55 (3). 394-399.
- Eagly, H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review*, 85(9), 62.
- Erhardt, N., Werbel, J., & Shrader, C. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance An International Review*, 11(2), 102-111.
- EUR-Lex. (2012). Proposal for a directive of the European parliament and of the council on improving gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures. Document 52012PC0614. Beschikbaar op <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52012PC0614> (geraadpleegd op 10 november 2017).
- European Commission. (2009,). Equality between women and men [Commission Staff Working Document]. Geraadpleegd op <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:52009SC1706>
- European Commission. (2015). She figures 2015. Available at: http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_gender_equality/she_figures_2015_final.pdf (accessed 6 May 2017).
- Ferreira, D. 2015. Board diversity: Should we trust research to inform policy? *Corporate Governance: An International Review*, 32(2): 108-111.
- Gratton, L. (2007). Eight Ways to Build Collaborative Teams. *Harvard Business Review*, November(2007), 1-11.
- Gröschl, S., & Takagi, J. (Eds.) (2012). Diversity quotas, diverse perspectives: The case of gender. Aldershot, UK: Gower Publishing.
- GUBERNA. (s.d.). Wat is goed bestuur? Geraadpleegd op 20 februari 2018 van GUBERNA: <http://www.guberna.be/goed-bestuur>.
- GUBERNA. (2010). Publicaties omtrent de wet tot de versterking van het deugdelijk bestuur . Opgeroepen op 30 april 2018, van Guberna: <http://www.guberna.be/publicaties/wet-tot-versterking-van-het-deugdelijk-bestuur-bijde-genoteerde-vennootschappen-en-de>
- Hamme, F. (2009, 28 november). Quota voor vrouwelijke bedrijfsleiders is stap te ver. *De Tijd*. Geraadpleegd van <http://academic.gopress.be/nl/>
- Harman, H. (2009). 'If only it had been Lehman Sisters'. *The Independent*. Geraadpleegd op 27 september 2017 van <https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/harriet-harman-if-only-it-had-been-lehman-sisters-1766932.html>.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy Of Management Review*, 383-396.

- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *SCHOLARLY RESEARCH AND THEORY PAPERS*, 6(2), 1-12.
- Instituut voor de Gelijkheid van Mannen en Vrouwen. (z.d.). [Politiek]. Geraadpleegd op 8 februari 2018, van <https://igvm-iefh.belgium.be/nl/activiteiten/politiek>.
- Janis, I. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- International Institute for Democracy and Electoral Assistance. (2005). *Women in Parliament: Beyond Numbers*. Geraadpleegd van <http://www.corteidh.or.cr/tablas/23622.pdf>
- Johnson, V. (2010). ENGAGING IN THE QUOTA DEBATE: FROM EQUAL OPPORTUNITY TO EQUALITY OF PRESENCE. Geraadpleegd van <https://core.ac.uk/download/pdf/4825303.pdf>
- Jorgensen, M., & Phillips, L. (2002). *Discourse analysis as theory and method*. London: Sage Publications.
- Krook, L. (2009). Quotas for Women in Politics: Gender and Candidate Selection Reform Worldwide, *Journal of Women, Politics & Policy*, 32, 164–166.
- Lee, P. M. (2002): She'-e-os. Gender Effects and Stock Price Reactions to the Announcement of Top 4. Executive Appointments.
- Lückerath-Rovers, M. (2010). *The Dutch Female Board Index 2010*. Erasmus Institute of Monitoring & Compliance.
- Masselot, A. (2015). Gendering Economic and Financial Governance through Positive Action Measures. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 22(1).
- Matsa, D., & Miller, A. (2013). A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 139-169.
- McCann J, (2013) 'Electoral quotas for women: an international overview' Parliamentary Library Research Paper, Series 2013-14.
- McKinsey. (2013). *Improving board governance: McKinsey Global Survey results*. Geraadpleegd op 10 oktober 2017, van <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-board-governance-mckinsey-global-survey-results>.
- Meier, P. (2003). Gender quota in local politics: the Belgian case. Geraadpleegd van www.legislationline.org/documents/id/18892
- Milliken, F., & Martins J. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, *The Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.

- Mintzberg, H. (1983). Power In and Around Organizations. Geraadpleegd van http://blackdiamond.dk/HDO/Organisation_Henry_Mintzberg_Power_in_and_around_organizations.pdf.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *CORPORATE GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL REVIEW*, 136-148.
- Pande, R., & Ford, D. (2011). GENDER QUOTAS AND FEMALE LEADERSHIP. Geraadpleegd van <https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1322671773271/Pande-Gender-Quotas-April-2011.pdf>.
- Powell, W., & DiMaggio, D. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. Geraadpleegd van https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=jbTbAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=powell+dimaggio&ots=pDgeE7JgaF&sig=YT6SK_cUjf_V39S0FHMFE0I99xo&redir_esc=y#v=onepage&q=powell%20dimaggio&f=false
- Raad van State. (2011). Advies 49.473 AV van 26 april 2011. Geraadpleegd van <http://www.raadvst-consetat.be/dbx/adviezen/49473.pdf#search=quota>.
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance An International Review*, 15(2).
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37(5), 427-442.
- Seierstad, C. (2015). Beyond the Business Case: The Need for Both Utility and Justice Rationales for Increasing the Share of Women on Boards. *Corporate Governance An International Review*, 24(4).
- Sgier, L., (2004). Discourses of Gender Quotas. *European Political Science*, 3, 67-72.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2004). Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations. *Corporate Governance An International Review*, 12(4), 479-488.
- Shleifer, A & Vishny, W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2): 737-783
- Sonpar, K., Pazzaglia, F., & Kornijenko, J. (2010). The paradox and constraints of legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 1-21.
- Stautberg, S. (2014). Family business boards need women directors. *Family Business*. May/June 2014. 14-22.
- Stinchcombe A.L., On the virtues of the old institutionalism, *Annual review of sociology*, 1997, Vol.23, p.1-18
- Storvik, A., & Teigen, M. (2010). Women on Board The Norwegian Experience. Geraadpleegd van <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf>.

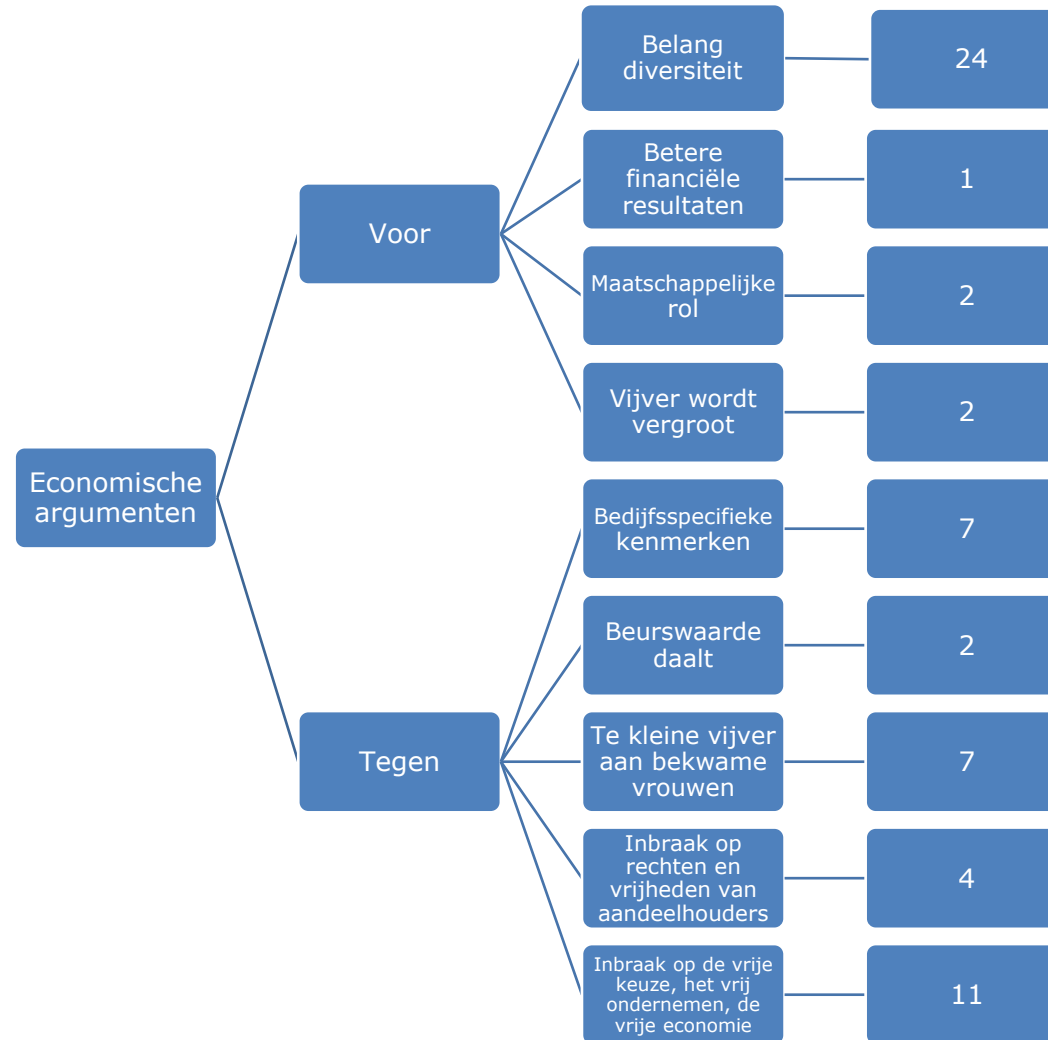
- Struffolino, M. (2018). The Devil You Don't Know: Implicit Bias Keeps Women in Their Place. Geraadpleegd van <https://digitalcommons.pace.edu/plr/vol38/iss2/2/>
- Subacchi, P. (2013). The Last Gentlemen's Club. Project Syndicate. Geraadpleegd van <https://www.project-syndicate.org/commentary/paola-subacchi-on-the-feminization-of-central-banking?barrier=accesspaylog>.
- Suchman, Mark C. , Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of management review*, 1995, Vol 20, No. 3, p. 571-610.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337.
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 233-251.
- Tilling, M. V. (2004). Refinements to Legitimacy Theory in Social and Environmental Accounting.
- Sgier, L., (2004). 'Discourses of gender quotas', *European political science: summer 2004*, 67-72.
- Vaara, E., Tienari, J., & Laurila, J. (2007). Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789-810.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2009). A DISCURSIVE PERSPECTIVE ON LEGITIMATION STRATEGIES IN MULTINATIONAL CORPORATIONS. *Academy of Management Review*, 33(4), 985-993.
- Vaara, E., & Monin, P. (2010). A Recursive Perspective on Discursive Legitimation and Organizational Action in Mergers and Acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3-22
- Vaara, E. (2015). Legitimacy struggles and political corporate social responsibility in international settings: a comparative discursive analysis of a contested investment in Latin America. *Organization Studies*, 36(6), 741-777
- Van den Berg, H. (2004) Contradictions in interview discourse. In: Van den Berg, H., Wetherell, M. & Houtkoop-Steenstra, H. (eds) 2004, *Analyzing Race Talk: Multidisciplinary Approaches to the Interview*. Cambridge: Cambridge University Press: 119-138.
- Van der Walt, N., & Ingley, C. (2003). Board configuration: building better boards. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 3 (4): 5-17.
- Van Leeuwen, T., (2007). 'Legitimation in discourse and communication', SAGE Publications. Vol 1(1): 91-112.
- Van Rijswijk, E. (2007). Iedereen vindt mannen beter. *Management Scope*. Geraadpleegd van <https://managementscope.nl/magazine/artikel/200-mannen-vrouwen-diversiteit>.
- Van Staveren, I. (2014). The Lehman Sisters Hypothesis. *Cambridge Journal of Economics*, 38(5), 995-1014.

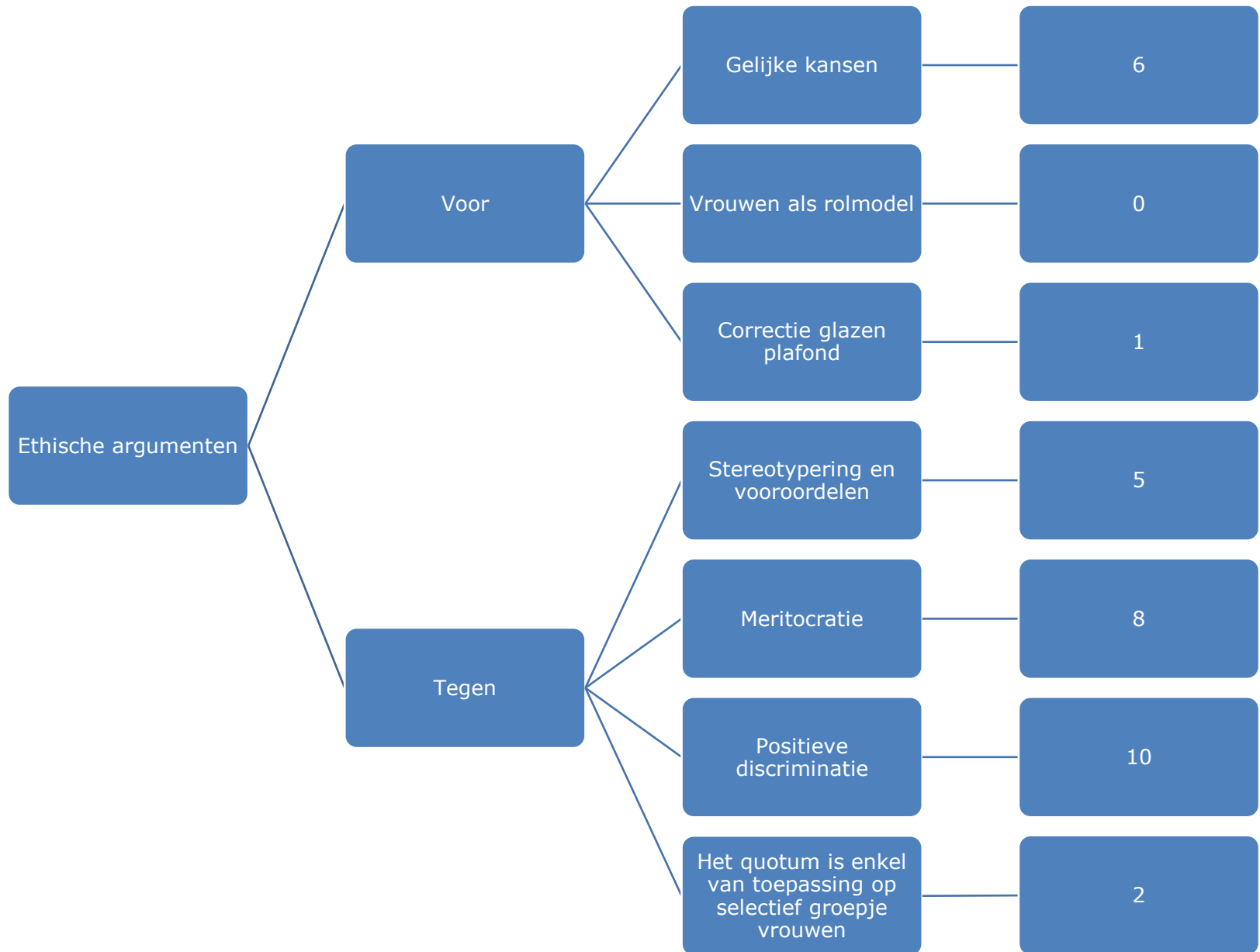
World Economic Forum. (2017). Gender Gap Report 2017. Geraadpleegd van http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf.

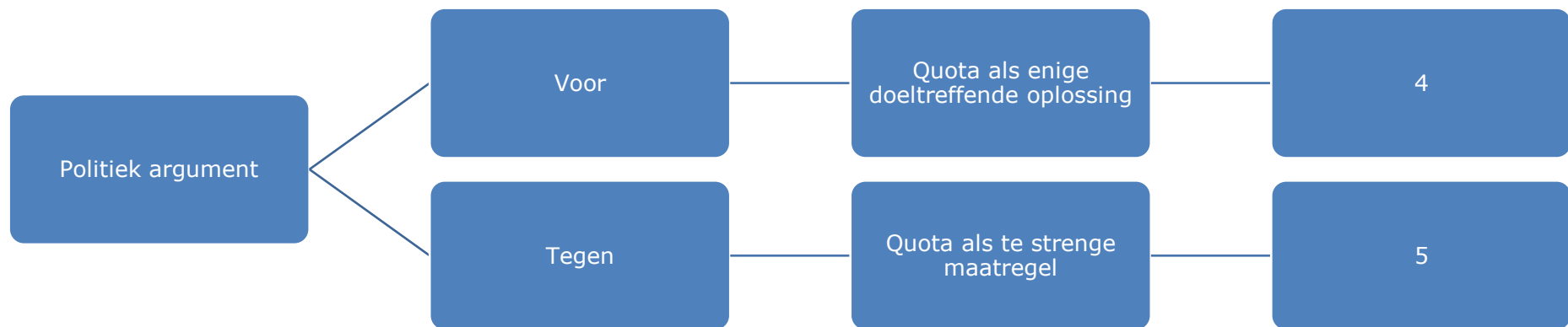
Zimmerman, A., & Zeitz, J. (2002). Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy, *Academy of management review*, Vol. 27, No. 3, p. 414- 431.

Bijlagen

1. Overzicht van argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën van de eerste tijdsperiode



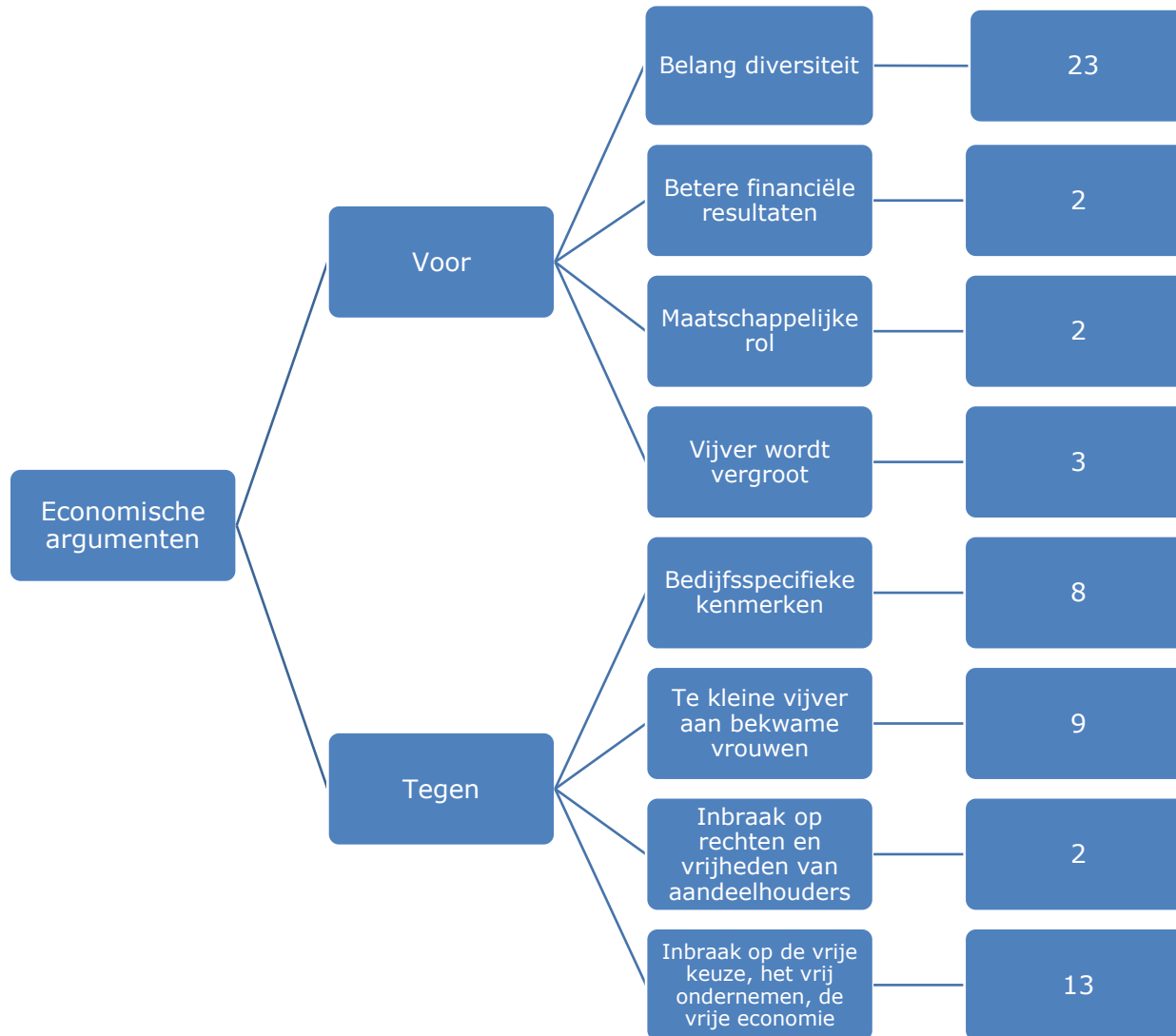


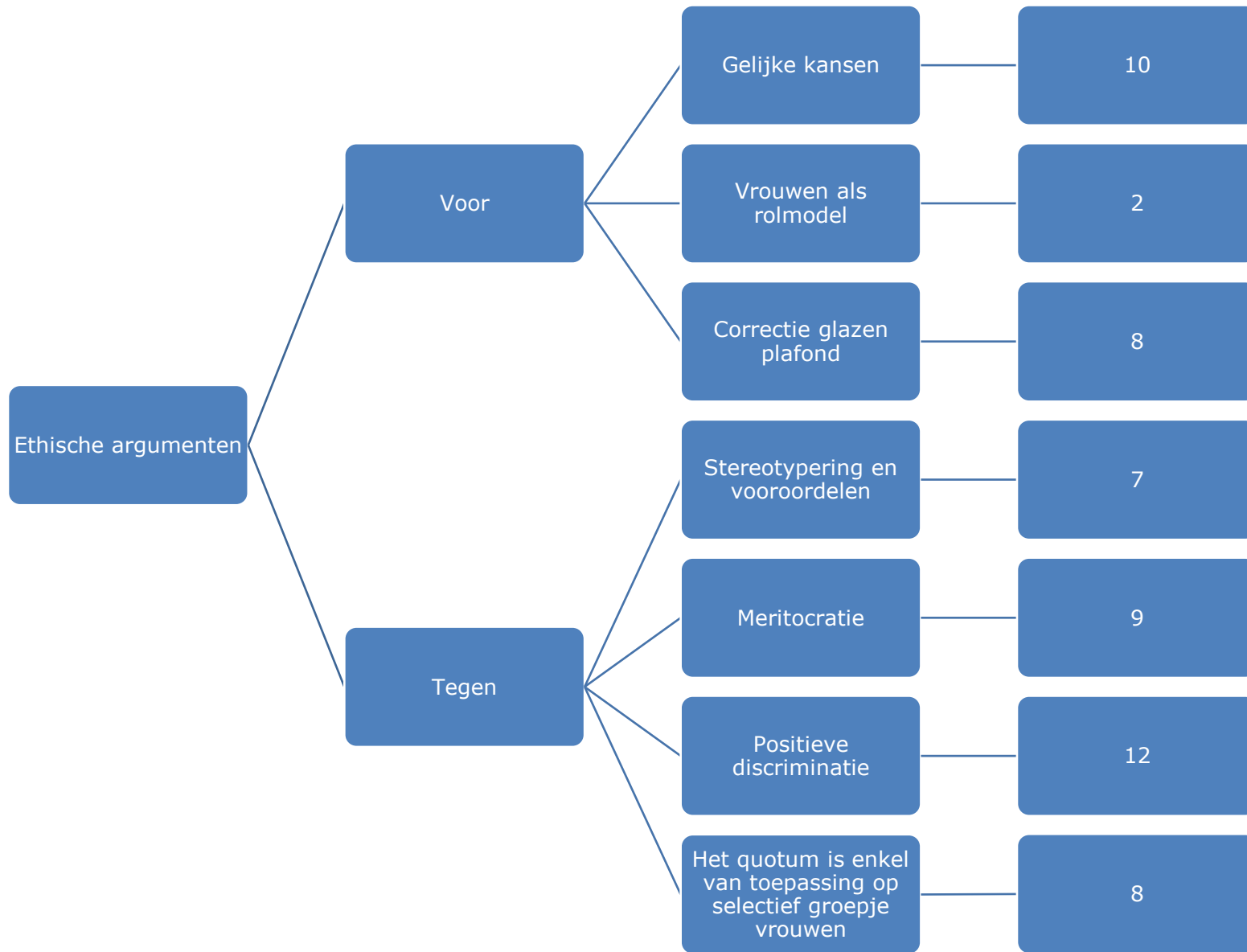


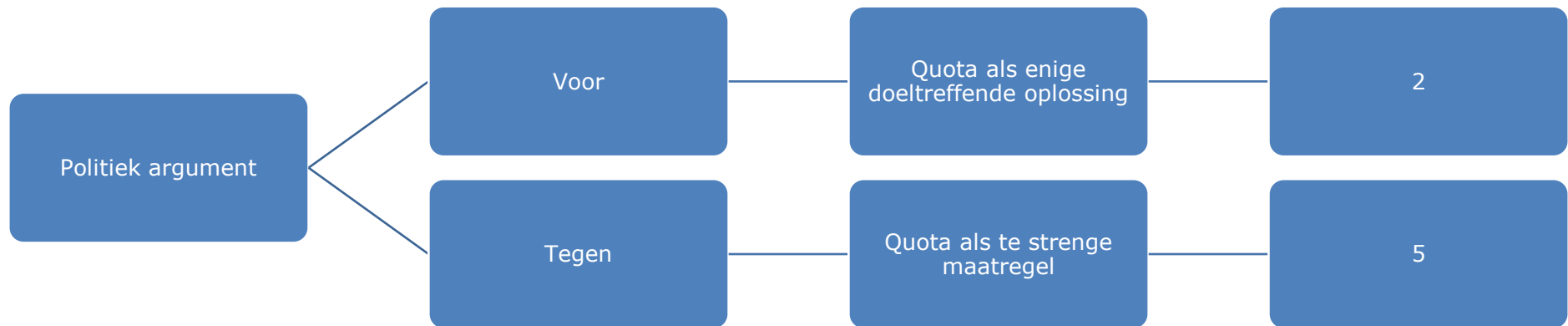
In de artikelen van de eerste tijdsperiode kwamen de volgende actoren voor:

Media	12
Politiek	28
Business	5
Organisaties	17
Academici	4

2. Overzicht van argumenten, actoren en legitimeringsstrategieën van de tweede tijdsperiode







In de artikelen van de tweede tijdsperiode kwamen de volgende actoren voor:

Media	12
Politiek	11
Business	18
Organisaties	12
Academici	4

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
De (de)legitimering van het genderquotum voor de raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven in het publieke debat: een analyse van vijf Belgische kwaliteitskranten tussen 2009 en 2017

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2018**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Leenaerts, Katrien