



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

### **Masterthesis**

#### ***De impact van genderdiversiteit in het top management team op bedrijfsprestaties***

#### **Valérie Schreurs**

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

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Yannick BAMMENS

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Eline WIJNS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2022**  
**2023**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***De impact van genderdiversiteit in het top management team op bedrijfsprestaties***

#### **Valérie Schreurs**

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

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Yannick BAMMENS

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Eline WIJNS



## **Woord vooraf**

Deze masterproef vormt het laatste stuk van mijn master Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. Het schrijven van deze masterproef was een grote uitdaging en heeft heel wat toewijding en tijd gevraagd, maar verder was het ook een zeer leerrijke ervaring. Het eindresultaat had niet bereikt kunnen worden zonder de steun van anderen. Graag zou ik van de gelegenheid gebruikmaken om deze personen te bedanken.

Ten eerste gaat mijn dank uit naar mijn promotor dr. Yannick Bammens voor zijn begeleidende rol tijdens het verwezenlijken van deze masterproef. Ook ben ik mevrouw Eline Wijns dankbaar voor haar deskundig advies en ondersteuning gedurende het proces. Dankzij hun waardevolle feedback heb ik dit onderzoek kunnen realiseren. Ten slotte zou ik ook graag mijn vrienden en medestudenten bedanken voor het luisterend oor en de morele steun. Zij hebben ertoe bijgedragen dat ik mijn opleiding tot een goed einde heb kunnen brengen.

Valérie Schreurs

Diepenbeek, mei 2023



## Samenvatting

Het globaal percentage van vrouwen in topposities blijft tot op de dag van vandaag aan de lage kant (Statista, 2022). Vele landen en bedrijven hebben dan ook initiatieven genomen, zoals bijvoorbeeld het invoeren van gender quota, om meer vrouwen in deze topfuncties te krijgen (Comi et al., 2020; Press corner, z.d.). Genderdiversiteit in de hoogste niveaus van een bedrijf is dan ook een actueel onderwerp dat veel onderzoek aandacht blijft trekken. Het groeiende aantal vrouwen in management posities heeft geleid tot een reeks onderzoeken en studies naar genderdiversiteit in top management teams (Reddy & Jadhav, 2019). Deze paper speelt in op een toenemende belangstelling voor genderdiversiteit in de bedrijfswereld door te trachten een antwoord te vinden op de volgende onderzoeksvraag:

### **“Welk effect heeft gender diversiteit in top management teams op de bedrijfsresultaten?”**

Om een antwoord te kunnen formuleren op bovenstaande onderzoeksvraag, wordt er een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd, gevolgd door een kwantitatief empirisch onderzoek. De literatuurstudie zal de relevante wetenschappelijke literatuur omtrent dit onderwerp in kaart brengen.

The Upper Echelons Theory wordt gebruikt als basis om te onderzoeken hoe gender diversiteit in top management teams bedrijfsresultaten beïnvloedt. De essentie van de Upper Echelons Theory is dat de ervaringen, waarden en persoonlijkheid van leidinggevende een grote invloed hebben op de manier waarop ze situaties interpreteren. The Upper Echelons Theory suggereert dat demografische kenmerken van top management teams gebruikt kunnen worden als indicator voor deze onderliggende cognities, waarden en percepties. Deze persoonlijke interpretatie bepaalt dan weer de keuzes die de top management teams maken en de beslissingen die ze nemen. Volgens de Upper Echelons Theory is het dus belangrijk om onderzoek te voeren naar het top management team van bedrijven omdat deze een verklaring kunnen geven voor de bedrijfsresultaten (Hambrick & Mason, 1984; Sperber & Linder, 2018).

De resultaten in de literatuur in verband met gender van leidinggevende en bedrijfsresultaten zijn echter nog steeds uiteenlopend (Homborg & Bui, 2013; Post & Byron, 2014). Ze verklaren deze uiteenlopende resultaten doordat de context waarschijnlijk een cruciale rol speelt in het bepalen van de impact van genderdiversiteit op de bedrijfsprestaties (Kochan et al., 2003). Er moet dus gekeken worden naar andere factoren die deze resultaten in verband met genderdiversiteit in top management teams en bedrijfsresultaten kunnen verklaren (Dezso & Ross, 2012).

De ambitie van deze paper is om dit verband te verklaren aan de hand van moderatoren. In deze studie werden leeftijd en ambtstermijn diversiteit in top management teams onderzocht, alsook industrie, als mogelijke moderatoren voor de relatie tussen gender diversiteit in top management teams en bedrijfsresultaten. Er wordt gebruikgemaakt van de BoardEx dataset (Home - BoardEx, 2023). Deze verschaft informatie over de huidige tewerkstelling, rol in het bedrijf en andere activiteiten voor elk individu, alsook demografische gegevens zoals gender en leeftijd. De BoardEx dataset werd manueel aangevuld met de financiële gegevens van de bedrijven. Deze gegevens zijn

terug te vinden in de jaarlijkse rapporten van de bedrijven. Op basis van de literatuur werden vier hypothesen opgesteld, die met behulp van regressiemodellen getest werden.

In dit onderzoek werd er in eerste instantie gekeken naar het effect van genderdiversiteit op de bedrijfsresultaten. Op basis van de literatuur werd een negatief verband verwacht en dit werd ook bevestigd in de analyse. Er werd een negatieve coëfficiënt gevonden voor genderdiversiteit en deze was significant op het vijf procent significantieniveau. Er kan uit de literatuur ook geconcludeerd worden dat er wel degelijk voordelen verbonden zijn aan diversiteit, met name gender diversiteit, die een positieve invloed kunnen hebben op de bedrijfsresultaten. Echter bleek uit dit onderzoek dat gender diversiteit alleen niet voldoende is om deze voordelen te benutten. Het tegendeel bleek waar te zijn. Uit de resultaten van deze studie bleek namelijk dat gender diversiteit een negatief effect heeft op de bedrijfsresultaten.

Voor de variabele industrie werd een positieve moderatie verwacht zodat het percentage vrouwen in top management teams een sterker effect kent op bedrijfsresultaten voor bedrijven in een sector met medium-hoge tot hoge R&D-uitgaven dan voor bedrijven die actief zijn in een sector met lage tot medium R&D-uitgaven. De resultaten van de analyse vonden echter een negatieve moderatie. In verband met leeftijd diversiteit werd een negatieve moderatie verwacht en ook hier toonde de resultaten het tegenovergestelde, namelijk een positieve moderatie. Voor de laatste variabele, ambtstermijn diversiteit, werd een positieve moderatie verwacht en deze werd ook bevestigd. Er werden echter geen significante coëfficiënten gevonden voor moderatoren die in deze studie opgenomen werden.

Deze paper is een aanvulling op de literatuur rond genderdiversiteit in top management teams en de zoektocht naar mogelijke moderatoren. De focus ligt op demografische kenmerken en diversificatie als determinanten van bedrijfsprestaties. De analyse van de effecten van genderdiversiteit op prestaties heeft steeds meer de aandacht van beleidsmakers getrokken vanwege hun interesse in het bevorderen van gendergelijkheid in de hiërarchische topstructuur van bedrijven. Door de prestatieresultaten te onderzoeken die voortkomen uit een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in de bedrijfshiërarchie, kunnen organisaties beter begrijpen hoe ze beter kunnen profiteren van het menselijk kapitaal van vrouwen en de economische voordelen evalueren die voortvloeien uit de betrokkenheid van vrouwen in het topmanagement.

Aan het huidige onderzoek zijn echter een aantal beperkingen verbonden. Ten eerste is de steekproef enkel gebaseerd op beursgenoteerde bedrijven. Dit omwille van de publicatieverplichting. Hierdoor is men voornamelijk afhankelijk van deze publieke informatie. Ten tweede werd er een keuze gemaakt om bedrijfsresultaat en industrie te berekenen. Deze kunnen echter op verschillende manieren gemeten worden, elk met zijn voor- en nadelen. Ten derde zijn er mogelijk nog een aantal andere modererende variabelen die belangrijk zijn voor de bedrijfsprestaties, maar die voor de onderzoeker misschien nooit waarneembaar zullen zijn. Ten slotte is de analyse in deze studie gebaseerd op een vrij korte periode, namelijk 1 boekjaar.





# Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting .....	3
1. Inleiding .....	8
2. Literatuurstudie .....	10
2.1 The Upper Echelons Theory.....	10
2.1.1 Diversiteit in top management teams .....	11
2.1.2 Moderatoren .....	12
2.2 Gender .....	13
2.3 Hypothese ontwikkeling.....	16
2.3.1 Genderdiversiteit en bedrijfsresultaten.....	16
2.3.2 Modererend effect van sector.....	16
2.3.3 modererend effect van leeftijd diversiteit .....	17
2.3.4 Modererend effect van ambtstermijn diversiteit.....	18
3. Methodologie .....	19
3.1 Datacollectie .....	19
3.2 Data cleaning .....	19
3.3 Beschrijving van de variabelen .....	20
3.3.1 Afhankelijke variabelen .....	20
3.3.2 Onafhankelijke variabelen .....	20
3.3.3 Modererende variabelen.....	20
3.3.4 Controle variabelen .....	21
3.4 Modellen.....	23
3.4.1 Model voor hypothese 1 .....	23
3.4.2 Model voor hypothese 2 .....	23
3.4.3 Model voor hypothese 3 .....	23
3.4.4 Model voor hypothese 4 .....	24
4. Resultaten .....	25
4.1 Beschrijvende statistieken .....	25
4.2 Resultaten hypothese 1 .....	26
4.3 Resultaten hypothese 2 .....	27
4.4 Resultaten hypothese 3 .....	28

4.5 Resultaten hypothese 4 .....	29
5. Discussie.....	31
5.1 Relatie tussen gender diversiteit in top management teams en bedrijfsresultaten. ....	31
5.2 Modererend effect van industrie.....	31
5.3 Modererend effect van leeftijd diversiteit in top management teams .....	32
5.4 Modererend effect van ambtstermijn diversiteit in top management teams .....	33
6 Conclusie .....	34
6.1 Beperkingen onderzoek .....	34
6.2 Suggesties voor toekomstig onderzoek.....	35
7. Bibliografie .....	36

# 1. Inleiding

Het globaal percentage van vrouwen in topposities blijft tot op de dag van vandaag aan de lage kant (Statista, 2022). Vele landen en bedrijven hebben dan ook initiatieven genomen, zoals bijvoorbeeld het invoeren van gender quota, om meer vrouwen in deze topfuncties te krijgen (Comi et al., 2020; Press corner, z.d.). Genderdiversiteit in de hoogste niveaus van een bedrijf is dan ook een actueel onderwerp dat veel onderzoek aandacht blijft trekken. Het groeiende aantal vrouwen in management posities heeft geleid tot een reeks onderzoeken en studies naar genderdiversiteit in top management teams (Reddy & Jadhav, 2019).

De reden dat relatief weinig vrouwen in hogere functies te vinden zijn, zou te wijten zijn aan zowel bewuste als onbewuste vooroordelen en genderstereotypen. Vaak worden typisch 'mannelijke' kenmerken gebruikt als de standaard waartegen vrouwelijke leidinggevendenden geëvalueerd worden. Vrouwen hebben regelmatig te maken met andere verwachtingen dan mannen op de werkvloer. Ze worden vaker gecontroleerd om andere redenen dan bekwaamheid, zoals bijvoorbeeld uiterlijk. Daarboven worden vrouwen in management- en leidinggevende functies vaak strenger beoordeeld (Chisholm-Burns et al., 2017; King et al., 2010).

Vanwege de gendervooroordelen, stereotypering en gebrek aan een reactie van de organisatie op deze kwesties, overwegen vrouwen misschien niet om een leidinggevende positie na te streven of geloven ze niet dat ze over de vaardigheden of persoonlijkheid beschikken die nodig zijn om leiding te geven. Het tekort aan vrouwen in leidinggevende posities is ook de oorzaak voor een andere kritieke barrière, namelijk het gebrek aan rolmodellen en mentoren voor vrouwen. Mentoren kunnen een sleutelrol spelen bij het aanmoedigen van vrouwen om leidinggevende posities na te streven. Onderzoek heeft echter aangetoond dat vrouwen mogelijk geen toegang hebben tot de benodigde mentoren, vooral die van hetzelfde geslacht, wat wordt beoordeeld als een belangrijk criterium bij de selectie van mentoren. Een gebrek aan mentoren kan op unieke manieren een negatieve invloed hebben op vrouwen (Chisholm-Burns et al., 2017).

Afgezien van de sociale en ethische implicaties, kan vertegenwoordiging van vrouwen in topposities belangrijke gevolgen hebben voor de bedrijfsprestaties. Dit vanwege de potentiële voordelen van genderdiversiteit in termen van het verbreden van het scala aan ervaringen en kennis, evenals het menselijk kapitaal dat ter beschikking is voor het team. Deze paper speelt in op een toenemende belangstelling voor genderdiversiteit in de bedrijfswereld.

The Upper Echelons Theory wordt gebruikt als basis om te onderzoeken hoe genderdiversiteit in top management teams bedrijfsresultaten beïnvloedt. In de wetenschappelijke literatuur werd al veel aandacht besteed aan top management teams. Er werd gezocht naar een verklaring voor bedrijfsresultaten en daarvoor werd gesteld onderzoek te voeren naar de leidinggevendenden. Zij zijn namelijk verantwoordelijk voor de keuzes die een bedrijf maakt en voor de strategie die gevolgd wordt. Deze keuzes en strategie hebben op hun beurt dan weer invloed op verschillende bedrijfsresultaten en op het uiteindelijke succes van een bedrijf (Hambrick & Mason, 1984).

The Upper Echelons Theory heeft uitgebreid de invloed van de karakteristieken en samenstelling van deze top management teams onderzocht. De essentie van de Upper Echelons Theory is dat de ervaringen, waarden en persoonlijkheid van leidinggevende een grote invloed hebben op de manier waarop ze situaties interpreteren. The Upper Echelons Theory suggereert dat demografische kenmerken van top management teams gebruikt kunnen worden als indicator voor deze onderliggende cognities, waarden en percepties. Deze persoonlijke interpretatie bepaalt dan weer de keuzes die de top management teams maken en de beslissingen die ze nemen. Volgens de Upper Echelons Theory is het dus belangrijk om onderzoek te voeren naar het top management team van bedrijven omdat deze een verklaring kunnen geven voor de bedrijfsresultaten (Hambrick & Mason, 1984; Sperber & Linder, 2018).

De resultaten in de literatuur in verband met gender van leidinggevende en bedrijfsresultaten zijn echter nog steeds uiteenlopend. Aan de ene kant voegen vrouwelijke leden meer diversiteit toe en brengen ze andere perspectieven met zich mee, gebaseerd op hun unieke ervaringen en kennis. Dit heeft een positief effect op de bedrijfsresultaten (Dezso & Ross, 2012; Opstrup & Villadsen, 2015; Post & Byron, 2014). Aan de andere kant kan diversiteit voor conflicten zorgen, wat een negatief effect heeft op de bedrijfsresultaten (Simons & Peterson, 2000; Tegarden et al., 2009). Hierdoor wordt diversiteit gezien als een tweesnijdend zwaard (Homberg & Bui, 2013). Op basis daarvan wordt verondersteld dat de relatie tussen diversiteit en bedrijfsprestaties afhangt van de context (Dezso & Ross, 2012; Kochan et al., 2003).

Deze paper is een aanvulling op de literatuur rond genderdiversiteit in top management teams en de zoektocht naar mogelijke moderatoren. De focus ligt op demografische kenmerken en diversificatie als determinanten van bedrijfsprestaties. De analyse van de effecten van genderdiversiteit op prestaties heeft steeds meer de aandacht van beleidsmakers getrokken vanwege hun interesse in het bevorderen van gendergelijkheid in de hiërarchische topstructuur van bedrijven. Door de prestatieresultaten te onderzoeken die voortkomen uit een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in de bedrijfshiërarchie, kunnen organisaties beter begrijpen hoe ze beter kunnen profiteren van het menselijk kapitaal van vrouwen en de economische voordelen evalueren die voortvloeien uit de betrokkenheid van vrouwen in het topmanagement.

De structuur van de paper is als volgt. Eerst wordt een overzicht gegeven van de bestaande wetenschappelijke literatuur waaruit de hypothesen gevormd werden. Ten tweede, de data en kwantitatieve onderzoeksmethode. Ten derde worden de bevindingen besproken en tot slot worden mogelijke management implicaties aangeboden samen met de conclusies, beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.

## 2. Literatuurstudie

### 2.1 The Upper Echelons Theory

De leidraad en de algehele bespreking van deze studie is gebaseerd op een theorie die dateert van 1984, namelijk The Upper Echelons Theory. Sindsdien zijn er meerdere andere onderzoeken rond The Upper Echelons Theory gebeurd. In 2007 kwam dan een geüpdatete versie uit. Deze studie zal dus ook verder bouwen op de ideeën en theorieën uit The Upper Echelons Theory (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984).

The Upper Echelons Theory wordt door onderzoekers gebruikt om het verband tussen de karakteristieken van top management teams en bedrijfsprestaties te begrijpen. De theorie beschrijft namelijk de kritische rol van top management teams en de impact die zij hebben op de resultaten van het bedrijf. Zo wordt verondersteld dat de resultaten van een bedrijf een weerspiegeling zijn van de topmanagers. The Upper Echelons Theory is gevormd rond het feit dat leidinggevende keuzes maken die gebaseerd zijn op hun persoonlijke interpretatie. Deze persoonlijke interpretatie wordt dan weer gevormd door ervaringen, waarden en persoonlijkheid van de leidinggevende (Hambrick, 2007).

The Upper Echelons Theory moedigde ook aan om de focus te leggen op alle leden van het topmanagement en niet enkel op de CEO's. Er werd gesteld dat deze een nog betere verklaring zou geven voor strategische keuzes van bedrijven dan wanneer de focus enkel op de CEO alleen werd gelegd. Leiding geven aan een complexe organisatie is namelijk een gedeelde activiteit waarbij het volledige collectief van cognities, capaciteiten en interacties van het hele top management team bijdragen tot de strategische keuzes (Hambrick, 2007). Later werd ook de Raad van Bestuur onder de loep genomen in het kader van de Upper Echelons Theory (Post & Byron, 2014).

Meerdere onderzoeken onderzochten de relatie tussen demografische profielen van top management teams en organisatorische processen, waaronder strategische keuzes. Deze demografische profielen zijn opgebouwd uit basis attributen zoals leeftijd, functionele achtergrond, werkervaring, opleiding, socio-economische achtergrond en financiële positie. Later werd er ook gekeken naar afkomst, gender en internationale werkervaring (Abatecola & Cristofaro, 2018). Algeheel blijkt uit de verschillende studies dat demografische profielen van top management teams wel degelijk waardevolle voorspellingen kunnen maken voor organisatorische processen. Dit komt voort uit het idee dat demografische karakteristieken goede voorspellers zijn voor bepaalde leidinggevende eigenschappen (Goll & Rasheed, 2005). The Upper Echelons Theory suggereert dat demografische kenmerken van top management teams gebruikt kunnen worden als indicator voor onderliggende cognities, waarden en percepties. De kenmerken vervormen namelijk de perceptie van de leidinggevende over wat er gebeurt en hoe daarmee moet worden omgegaan (Sperber & Linder, 2018).

Er zijn ook studies die niet enkel naar de demografische karakteristieken gekeken hebben maar ook naar de psychologische en cognitieve processen die deze karakteristieken met bedrijfsresultaten linken. Deze processen worden in de literatuur naar verwezen als de zogenaamde *Black Box*. Zo worden er meer onderzoeken gedaan naar persoonlijkheidskenmerken van leidinggevende zoals

narcisme of hoogmoed (Abatecola & Cristofaro, 2018). Deze persoonlijkheidskenmerken van individuen zijn echter moeilijk te meten. Daarom baseren veel onderzoeken zich op demografische karakteristieken aangezien deze objectief zijn en makkelijk meetbaar (Hambrick, 2007).

Deze studie zal zich focussen op de stroming van The Upper Echelons Theory die zich bezighoudt met de samenstelling van top management teams. Het volgende deel zal dieper ingaan op de diversiteit en teamsamenstelling.

### **2.1.1 Diversiteit in top management teams**

Wanneer er gekeken wordt naar het volledige top management team, zijn niet enkel de individuele karakteristieken belangrijk maar ook de groepskenmerken (Abatecola & Cristofaro, 2018). De groepsdynamiek van top management teams is dan ook een thema dat veel aandacht krijgt in studies. Hierbij wordt er gekeken naar de samenstelling en diversiteit binnen top management teams en hun effect op de beslissing kwaliteit (Díaz-Fernández et al., 2014).

Over het algemeen wordt ervan uitgegaan dat heterogene groepen beter presteren dan homogene groepen (Post & Byron, 2014). De achterliggende redenering is dat in heterogene groepen een grotere diversiteit van ervaringen en kennis heerst. Hierdoor zullen ze een breder scala aan alternatieven en oplossingen voor problemen kunnen overwegen, wat een positief effect heeft op de beslissing kwaliteit (Goll et al., 2008). Dit is belangrijk om om te gaan met de complexiteit van de bedrijfsvoering. Heterogeniteit van top management teams wordt dan ook in verband gebracht met creativiteit en innovatie. Echter om de voordelen van diversiteit volop te kunnen benutten, is efficiëntie in verband met teamprocessen zeer belangrijk. Dit zal ervoor zorgen dat diepere discussie, die ontstaat door de verschillende ervaringen en kennis van de groep, omgezet wordt in een voordeel voor het beslissingsproces. (Díaz-Fernández et al., 2014; Tegarden et al., 2009).

Aan de andere kant zal heterogeniteit ook de cohesie, integratie en communicatie beïnvloeden (Goll et al., 2008). Hoewel diversiteit zorgt voor een diepere discussie, is het nadeel dat diversiteit ook vaak ten koste gaat van sociale integratie (Krishnan & Park, 2005). Zo leidt heterogeniteit tussen teamleden vaak tot angst en onzekerheid. Homogeniteit verhoogt de identificatie binnen een team en draagt bij aan teamcohesie, wat een positieve invloed heeft op bedrijfsprestaties. Omwille van deze voor- en nadelen wordt diversiteit in de literatuur gezien als een tweesnijdend zwaard (Homberg & Bui, 2013).

Diversiteit kan ook zorgen voor conflicten. Binnen een team kunnen verschillende soorten conflicten naar boven komen. De literatuur maakt een onderscheid tussen twee belangrijke soorten conflicten die kunnen optreden binnen een top management team, namelijk taakconflicten en relatieconflicten. Taakgerelateerde conflicten of cognitieve conflicten hebben betrekking op meningsverschillen tussen groepsleden in verband met doelen, beslissingen en procedures. Taakgerelateerde conflicten komen voort uit diversiteit in ambtstermijn, opleiding en functionele achtergrond. Relatieconflicten of emotionele conflicten gaan over persoonlijke aanvaringen tussen teamleden die gekenmerkt worden door woede, frustratie en andere negatieve gevoelens. Emotionele conflicten komen voort uit diversiteit in leeftijd, geslacht en etniciteit (Simons & Peterson, 2000; Tegarden et al., 2009).

Er wordt gesteld dat de twee verschillende prestatie gevolgen hebben. Taakconflicten worden in verband gebracht met twee gunstige effecten. De eerste is de kwaliteit van groepsbeslissingen. Groepen die taakconflicten ervaren, hebben de neiging om betere beslissingen te nemen dan groepen die dat niet doen, omdat taakconflicten het begrip van het besproken probleem bevorderen. Een tweede gunstig effect van taakconflicten is acceptatie van groepsbeslissingen. Een aantal onderzoekers hebben ontdekt dat taakconflicten kunnen leiden tot meer tevredenheid met de groepsbeslissing en een verlangen om in de groep te blijven. Er wordt verondersteld dat dit verband voortkomt uit de positieve relatie tussen taakconflicten en de waarschijnlijkheid dat groepsleden de kans krijgen om hun eigen mening te geven over kwesties waarover de groep beslist. Stemmen wordt op zijn beurt al lang in verband gebracht met een grotere acceptatie van groepsbeslissingen. Kortom, taakconflict wordt over het algemeen geassocieerd met positieve resultaten voor groepsbeslissingen. Aan de andere kant kunnen extreem hoge niveaus van taakconflicten soms leiden tot verminderde betrokkenheid bij het team. De duur van het conflict speelt hier een cruciale rol. Taakconflict wordt geassocieerd met effectieve prestaties voor top management teams waar beslissingen snel genomen worden, maar voor langzamere beslissingen wordt taakconflict geassocieerd met lage prestaties (Simons & Peterson, 2000).

Relatieconflicten hebben een negatieve invloed op de kwaliteit van groepsbeslissingen op drie manieren. Ten eerste beperkt relatieconflict het informatieverwerking vermogen van de groep omdat groepsleden hun tijd en energie aan elkaar besteden in plaats van aan de groepsproblemen. Ten tweede beperkt relatieconflict het cognitief functioneren van groepsleden door hun stress- en angstniveaus te verhogen. Ten derde zorgt relatieconflict voor vijandige gevoelens ten opzichte van andere groepsleden, wat wederzijdse vijandigheid en conflictescalatie kan creëren. Kortom, literatuur heeft aangetoond dat relatieconflicten schadelijk zijn voor de kwaliteit van beslissingen en voor betrokkenheid bij de groep. (Simons & Peterson, 2000). Echter, teams met een langere aanstelling en dus met meer ervaring als team, hebben minder emotionele conflicten. Dit komt doordat de zichtbare diversiteit van een groep afneemt. Zichtbare attributen van een groep zoals leeftijd, gender en etniciteit zijn meer opvallend dan andere demografische kenmerken. De afname komt door personeelsverloop of doordat de ervaring van het samenwerken in de loop der tijd de emotionele conflicten vermindert (Tegarden et al., 2009).

Hoewel The Upper Echelons Theory al veelvuldig onderzocht werd, is er nog steeds controversie in de resultaten rond demografische kenmerken van top management teams, diversiteit en bedrijfsresultaten (Díaz-Fernández et al., 2014). De uiteenlopende resultaten kunnen erop wijzen dat de relatie tussen diversiteit en bedrijfsprestaties sterk afhankelijk is van context (Homberg & Bui, 2013).

### **2.1.2 Moderatoren**

Zo zijn de meeste onderzoekers het erover eens dat de verbanden tussen top management teams en bedrijfsprestaties gemedieerd of gemodereerd worden door teamprocessen (Nielsen, 2009). Bijgevolg zijn er verschillende pogingen gedaan om deze kloof aan te pakken en de theorie verder te ontwikkelen. Een belangrijk concept wanneer gekeken wordt naar top management teams is

*behavioral integration*. Behavioral integration is de mate waarin een top management team zich bezighoudt met wederzijdse en collectieve interactie. In plaats van dat top management teamleden weinig interactie met elkaar hebben en nauwelijks een team vormen, zou een top management team waar er wel sprake is van behavioral integration meer met elkaar delen waaronder informatie, middelen en beslissingen. Dit zou een rechtstreeks positief effect hebben op de bedrijfsresultaten. Echter, het is ook belangrijk om de relevantie van een top management team als analyse-eenheid te bepalen. Als topmanagers zich namelijk niet gezamenlijk bezighouden met informatieverwerking of besluitvorming dan is het ook niet relevant om hun collectieve kenmerken te gebruiken om de bedrijfsprestaties te voorspellen (Hambrick, 2007).

Verder werden er twee belangrijke moderatoren geïdentificeerd voor de Upper Echelons Theory, namelijk discretie en leidinggevende taakeisen. Deze twee zouden dus de voorspellende kracht van de theorie beïnvloeden. Er is sprake van discretie wanneer er geen beperkingen zijn en wanneer er veel ambiguïteit tussen middelen en doelen bestaat, dus wanneer er meerdere plausibele alternatieven zijn (Hambrick, 2007). In omstandigheden waar we kunnen spreken van veel discretie zullen managers uit een breed aanbod van strategische opties kunnen kiezen en kunnen zo hun vaardigheden en ervaringen weerspiegeld worden in de bedrijfsresultaten. Als er echter sprake is van weinig discretie zijn de managers meer gelimiteerd, wat het aantal beschikbare opties beperkt. Hierdoor zullen de kenmerken van het management maar weinig invloed hebben op de bedrijfsresultaten en dus is discretie een cruciale moderator van The Upper Echelons Theory. De determinanten van discretie zijn onder meer de taakomgeving, organisatorische factoren en kenmerken van managers. Zo heeft de industriële omgeving een grote invloed op discretie. We zien een hoger niveau van discretie in industrieën die gekenmerkt worden door differentiatie tussen producten en diensten, snelle groei, instabiliteit van de vraag, minder wettelijke beperkingen en concurrentie (Goll et al., 2008).

De andere moderator gaat over de leidinggevende taakeisen. Het wordt gezien als de mate waarin een leidinggevende zijn of haar baan als moeilijk of uitdagend ervaart (Goll et al., 2008). Deze taakeisen bestaan uit drie factoren: taak uitdagingen, prestatie-uitdagingen en de ambitie van de leidinggevende. De tweede moderator stelt dat wanneer leidinggevende geconfronteerd worden met hoge taakeisen, dat ze meer vertrouwen op hun ervaringen bij het maken van strategische beslissingen (Goll et al., 2008). Dus hoe meer taakeisen een leidinggevende heeft, des te sterker de relatie tussen leidinggevende kenmerken en strategische keuzes (Hambrick, 2007).

Het volgende deel zal zich toespitsen op genderdiversiteit en de verschillende attributen en kenmerken die specifiek in verband gebracht worden met vrouwen.

## **2.2 Gender**

In vergelijking met andere demografische variabelen zoals leeftijd, opleiding, ambtstermijn en functionele achtergrond, wordt gender gezien als een complexere demografische variabele omdat de effecten ervan verder gaan en ook geworteld zijn in de sociaal-cognitieve basis van managers (Krishnan & Park, 2005). Vrouwen zijn geneigd om situaties te analyseren en strategieën te kiezen die verschillend zijn van de strategieën van mannen. Het verband tussen de gender samenstelling



van het top management team van een bedrijf en haar prestaties is daarom niet alleen gekoppeld aan het feit of een bedrijf door mannen of vrouwen geleid wordt, maar is veeleer gebaseerd op de genderdiversiteit van haar leidinggevenden (Moreno-Gómez et al., 2018).

Vrouwen brengen verschillende specifieke kenmerken en attributen met zich mee. Zo is de leiderschapsstijl van vrouwen interactiever en participatiever door input en het delen van informatie van anderen aan te moedigen en door open communicatiekanalen met hun ondergeschikten tot stand te brengen en te houden. Vrouwen in organisatorische omgevingen zijn minder hiërarchisch en werken meer samen dan mannen. Ze hebben de neiging om bedrijven op een meer democratische manier te leiden. Bestaand onderzoek suggereert ook dat vrouwen meer risicomijdend zijn, beter kunnen monitoren en meer gericht zijn op de lange termijn als het gaat om het maken van strategieën. Deze gedragingen bevorderen het delen van belangrijke informatie voor het efficiënt functioneren van het bedrijf. De leiderschapsstijl heeft een rechtstreekse invloed op het strategievormingsproces, de bedrijfscultuur en uiteindelijk de bedrijfsprestaties (Moreno-Gómez et al., 2018).

Wanneer er gekeken wordt naar het volledige top management team, voegen vrouwelijke leden meer diversiteit toe. Ze brengen andere perspectieven met zich mee, gebaseerd op hun unieke ervaringen en kennis. Ze kunnen dus andere inzichten hebben in belangrijke strategische kwesties, vooral die betrekking hebben op vrouwelijke consumenten, werknemers en handelspartners. Dit leidt tot een beter begrip van de omgeving van de organisatie. Uit een onderzoek naar 'collectieve intelligentie', dat gedefinieerd wordt als het vermogen van een team om bepaalde taken uit te voeren, bleek dat groepen met meer vrouwelijke leden een hogere collectieve intelligentie hadden dan groepen met minder vrouwelijke leden. Deze bevinding werd grotendeels toegeschreven aan sociale sensitiviteit, ofwel het bewustzijn van de sociale context en signalen. Deze sociale sensitiviteit is een kenmerk waarop vrouwen significant hoger scoren dan mannen. (Chisholm-Burns et al., 2017). Verder kan diversiteit inspireren tot creatievere en innovatievere output omdat het een bredere scala aan sociaal en menselijk kapitaal ter beschikking heeft. Ten slotte kan diversiteit zorgen voor een effectievere probleemoplossing omdat diverse teams meer alternatieven evalueren en meer potentiële gevolgen onderzoeken. Omwille hiervan wordt er dan ook vanuit gegaan dat top management teams waar genderdiversiteit heerst een positief effect hebben op de bedrijfsresultaten (Dezso & Ross, 2012; Opstrup & Villadsen, 2015; Post & Byron, 2014).

De resultaten in de literatuur in verband met gender van leidinggevende en bedrijfsresultaten daarentegen zijn nog steeds uiteenlopend. Verschillende studies hebben kunnen aantonen dat vrouwelijke leidinggevende die in de raad van bestuur gezeteld zijn, een positieve impact hebben op de bedrijfsresultaten. Echter andere studies vonden het tegenovergestelde resultaat en vonden dus een negatief verband tussen vrouwelijke leidinggevende en de bedrijfsresultaten. Daarnaast zijn er evenzeer onderzoeken die geen relatie vonden tussen vrouwen in het top management team en de bedrijfsresultaten (Homborg & Bui, 2013; Post & Byron, 2014). Ze verklaren deze uiteenlopende resultaten doordat de context waarschijnlijk een cruciale rol speelt in het bepalen van de impact van genderdiversiteit op de bedrijfsprestaties (Kochan et al., 2003). Dit komt overeen met de bevindingen die eerder aangehaald werden, namelijk dat verschillende onderzoekers verwachten dat de relatie tussen diversiteit en bedrijfsprestaties afhangt van de context. Ook hier moet er dus

gekeken worden naar andere factoren die deze uiteenlopende resultaten in verband met genderdiversiteit in top management teams en bedrijfsresultaten kunnen verklaren (Dezso & Ross, 2012).

Sommige studies richten zich dus op het belang van contextuele factoren zoals de organisatie en haar omgeving (Nielsen, 2009). Zo werd omgeving een variabele die onderzocht werd als moderator voor de relatie tussen genderdiversiteit in top management teams en bedrijfsresultaten. In de literatuur wordt verondersteld dat vrouwen beschikken over bepaalde vaardigheden aangaande conflictoplossing, aanpassen aan verandering, motiveren en anderen inspireren. Deze vaardigheden zijn cruciaal om met instabiele omgevingen om te gaan. Ook wat betreft complexere omgevingen zijn vrouwen beter uitgerust omdat ze meer de neiging hebben om informatie te delen en omdat ze meer gericht zijn op het bevorderen van overeenstemming. Hierdoor werd verondersteld dat de positieve relatie tussen vrouwen in top management teams en bedrijfsprestaties sterker zou zijn in een complexe omgeving en in een omgeving met veel instabiliteit (Dezso & Ross, 2012; Homberg & Bui, 2013; Krishnan & Park, 2005).

Naast omgeving stabiliteit kan er ook gekeken worden naar het modererende effect van sectoren. De relatie in verband met innovatie en risico is echter nog niet helemaal duidelijk. Zo zijn er sommige onderzoekers die, doordat vrouwen geassocieerd worden met een lagere neiging tot het nemen van risico's in vergelijking met mannen, vermoeden dat vrouwen in het top management team leiden tot een lager ondernemersrisico. Andere onderzoekers verklaren het positieve verband tussen vrouwen in het top management team en innovatie, doordat vrouwen in het top management team creatief denken kunnen stimuleren en omdat ze een neiging hebben tot verandering. Hieruit verschijnen paradoxale aannames, namelijk hoe kunnen vrouwen tegelijkertijd meer open zijn voor verandering en ook risicomijdend (Post et al., 2022)? Over het algemeen wordt diversiteit in verband gebracht met een hoge mate van creativiteit en innovatie, in het bijzonder genderdiversiteit. Doordat vrouwen bijdragen tot een grondigere informatieverwerking en afweging van uiteenlopende standpunten, zou het vooral voordelig zijn voor taken die creatieve oplossingen vereisen. Hieruit volgt dat vrouwelijke vertegenwoordiging in top management teams vooral gunstig zou moeten zijn voor bedrijven waarvoor innovatie belangrijk is voor de strategie en dus relevanter is voor de activiteiten van managers in het hele bedrijf (Dezso & Ross, 2012).

Ten slotte is het belangrijk om stil te staan bij de samenstelling van het top management team in verband met genderdiversiteit. De meeste studies meten genderdiversiteit als het percentage van vrouwen in top management teams of simpelweg door de aanwezigheid van vrouwen in top management teams. Enkele onderzoekers duiden echter op het belang van het aantal vrouwen in deze top management teams, dus meer bepaald het belang van de grootte van deze minderheidsgroep. Uit studies is gebleken dat de meerderheid meer invloed uitoefent in een groep mensen dan minderheden. Wanneer vrouwen dus beduidend de minderheid vormen in top management teams kan dit resulteren in belemmeringen voor het uitoefenen van invloed op beslissingen in de groep. Bovendien wordt de minderheidsgroep ook vaak negatief ervaren en worden ze vaak in twijfel getrokken en niet vertrouwd. Dit zorgt ervoor dat de minderheidsgroep zich ongemakkelijk voelt en zich kan isoleren en dit zal uiteindelijk een invloed hebben op hun prestaties. Door de schaarse aanwezigheid van vrouwen ontstaat ook een situatie waarin vrouwen

veel zichtbaarder zijn dan mannen. Hoewel zichtbaarheid ook positieve resultaten kan hebben zoals bijvoorbeeld kansen voor promotie, wordt dit toch als iets negatiefs ervaren. Het gaat namelijk gepaard met een verhoogde prestatiedruk. Echter wanneer het aantal vrouwen in top management teams groeit tot wanneer het geen minderheidsgroep meer is, zal de kwaliteit van de relatie met de groep verbeteren. De groep vrouwen zal meer vertrouwen winnen en de groep zal de voordelen kunnen benutten die vrouwen bijbrengen. In de literatuur wordt dat als de 'critical mass theory' gezien. Deze stelt dus dat de invloed van vrouwen afhangt van het aantal. Wanneer de drempelwaarde overschreden is, zal de kwaliteit van de groepsinteracties verbeteren en zal de invloed van vrouwen verhogen (Jia & Zhang, 2013; King et al., 2010; Torchia et al., 2011).

## **2.3 Hypothese ontwikkeling**

### **2.3.1 Genderdiversiteit en bedrijfsresultaten**

Zoals in het vorige hoofdstuk uitgebreid besproken werd, brengt diversiteit een deel voordelen met zich mee. Wanneer vrouwen toetreden tot een top management team dan wordt dit team meer divers. Vrouwelijke leden van top management teams brengen andere perspectieven met zich mee, gebaseerd op hun unieke ervaringen en kennis. Ze kunnen dus andere inzichten hebben in belangrijke strategische kwesties, vooral die betrekking hebben op vrouwelijke consumenten, werknemers en handelspartners. Er wordt dan ook vanuit gegaan dat top management teams waar genderdiversiteit heerst een positief effect hebben op de bedrijfsresultaten (Dezso & Ross, 2012; Post & Byron, 2014).

Er zijn echter ook nadelen verbonden aan diversiteit. Zo kan genderdiversiteit in een team ook zorgen voor emotionele of relatieconflicten. Deze gaan over persoonlijke aanvaringen tussen teamleden die gekenmerkt worden door woede, frustratie en andere negatieve gevoelens. Relatieconflicten beperken het informatieverwerkingsvermogen van een groep en het cognitief functioneren van groepsleden. Ten slotte zorgt relatieconflict voor vijandige gevoelens ten opzichte van andere groepsleden, wat wederzijdse vijandigheid en conflictescalatie kan creëren. De literatuur heeft aangetoond dat relatieconflicten schadelijk zijn voor de kwaliteit van beslissingen en voor betrokkenheid bij de groep (Simons & Peterson, 2000; Tegarden et al., 2009).

Op basis van deze theoretische argumenten en het empirische bewijs wordt daarom de volgende hypothese voorgesteld:

**Hypothese 1 (H1):** *Genderdiversiteit in top management teams heeft een negatief effect op de bedrijfsresultaten.*

### **2.3.2 Modererend effect van sector**

Zoals eerder aangehaald verwachten verschillende onderzoekers dat de relatie tussen diversiteit en bedrijfsprestaties afhangt van de context. Aangezien ook de resultaten in de literatuur in verband met gender van leidinggevende en bedrijfsresultaten nog steeds uiteenlopend zijn, wordt er gekeken

naar andere factoren die deze relatie kunnen verklaren en worden enkele mogelijke moderatoren onderzocht (Dezso & Ross, 2012; Post et al., 2022b).

Omgeving is een variabele die onderzocht werd als moderator voor de relatie. In de literatuur wordt verondersteld dat vrouwen beschikken over bepaalde vaardigheden aangaande conflictoplossing, aanpassen aan verandering, motiveren en anderen inspireren. Deze vaardigheden zijn cruciaal om met instabiele omgevingen om te gaan. Ook wat betreft complexere omgevingen zijn vrouwen beter uitgerust omdat ze meer de neiging hebben om informatie te delen en omdat ze meer gericht zijn op het bevorderen van overeenstemming. Hierdoor werd verondersteld dat de positieve relatie tussen vrouwen in top management teams en bedrijfsprestaties sterker zou zijn in een complexe omgeving en in een omgeving met veel instabiliteit (Dezso & Ross, 2012; Krishnan & Park, 2005).

Verder wordt over het algemeen diversiteit in verband gebracht met een hoge mate van creativiteit en innovatie, in het bijzonder genderdiversiteit. Doordat vrouwen bijdragen tot een grondigere informatieverwerking en afweging van uiteenlopende standpunten, zou het vooral voordelig zijn voor taken die creatieve oplossingen vereisen. Vrouwen in het top management team kunnen ook creatief denken stimuleren en hebben een neiging tot verandering. Hieruit volgt dat vrouwelijke vertegenwoordiging in top management teams vooral gunstig zou moeten zijn voor bedrijven waarvoor innovatie belangrijk is voor de strategie en dus relevanter is voor de activiteiten van managers in het hele bedrijf (Dezso & Ross, 2012; Post et al., 2022b).

Op basis van voorgaande literatuur werd de volgende hypothese vooropgesteld, waarbij R&D-intensiteit gelinkt wordt aan een complexere en innovatie gevoelige omgeving.

**Hypothese 2 (H2):** *Het effect van genderdiversiteit in top management teams op de bedrijfsresultaten is hoger in sectoren met hoge R&D-intensiteit.*

### **2.3.3 modererend effect van leeftijd diversiteit**

Ook diversiteit in verband met leeftijd brengt enkele voordelen met zich mee, zoals andere perspectieven en kennis. Verder stelt de literatuur dat naarmate de leeftijd toeneemt, bepaalde karakteristieken zoals flexibiliteit zullen afnemen, terwijl andere zoals rigiditeit en weerstand tot verandering zullen toenemen. Hierdoor zullen oudere managers eerder risicomijdend zijn, terwijl jongere managers meer bereid zijn om risicovolle strategieën na te streven (Goll et al., 2008). Daarboven staan jongere leidinggevende ook meer open voor nieuwe ideeën en beschikken over een recentere en dus relevantere opleiding dan hun oudere tegenhangers (Sperber & Linder, 2018).

Echter zijn er opnieuw ook nadelen verbonden aan diversiteit. Net zoals gender is leeftijd een zichtbaar attribuut dat bij diversiteit kan leiden tot emotionele of relatieconflicten (Simons & Peterson, 2000; Tegarden et al., 2009). In de literatuur wordt een vergelijkbare leeftijd binnen een top management team gezien als een betrouwbare voorspeller voor de mate van communicatie binnen de teams. De gelijkens in leeftijd vergemakkelijkt de kwantiteit en kwaliteit van de communicatie in vergelijking met teams van verschillende leeftijden. Communicatie in homogene teams is veel gemakkelijker, minder formeel en frequenter, wat leidt tot een hoge mate van integratie. (Sperber & Linder, 2018). Een top management team waar er sprake is van integratie zal

meer met elkaar delen, waaronder informatie, middelen en beslissingen. Dit zou een rechtstreeks positief effect hebben op de bedrijfsresultaten (Hambrick, 2007).

Aangezien diversiteit van gender kan leiden tot relatieconflicten binnen het top management team en diversiteit van leeftijd tot nog meer conflict kan zorgen, wordt verwacht dat deze nadelen de voordelen die gepaard gaan met leeftijd diversiteit zullen overstijgen. Daarboven is er sprake van betere communicatie en integratie in homogene teams in verband met leeftijd. Dit zou de nadelen van genderdiversiteit, zoals de relatieconflicten, gedeeltelijk of volledig kunnen verhelpen. Op basis daarvan wordt de volgende hypothese opgesteld.

**Hypothese 3 (H3):** *Leeftijd van top management teams, gemeten aan de hand van diversiteit, heeft een modererend effect op de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat, op een manier zodat de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat sterker is voor heterogene top management teams op basis van leeftijd.*

#### **2.3.4 Modererend effect van ambtstermijn diversiteit**

Ambtstermijn diversiteit wordt in verband gebracht met taakgerelateerde conflicten. Taakgerelateerde conflicten of cognitieve conflicten hebben betrekking op meningsverschillen tussen groepsleden in verband met doelen, beslissingen en procedures. Taakconflicten worden in verband gebracht met twee gunstige effecten. De eerste is de kwaliteit van groepsbeslissingen. Groepen die taakconflicten ervaren, hebben de neiging om betere beslissingen te nemen dan groepen die dat niet doen, omdat taakconflicten het begrip van het besproken probleem bevorderen. Een tweede gunstig effect van taakconflicten is acceptatie van groepsbeslissingen. Er wordt verondersteld dat dit verband voortkomt uit de positieve relatie tussen taakconflicten en de waarschijnlijkheid dat groepsleden de kans krijgen om hun eigen mening te geven over kwesties waarover de groep beslist (Simons & Peterson, 2000).

Dit zou een positief effect kunnen hebben op de relatie van genderdiversiteit en bedrijfsresultaten. Verder kunnen teams met een langere aanstelling de emotionele conflicten die gepaard gaan met genderdiversiteit verminderen. Zo hebben teams die meer ervaring hebben met elkaar minder emotionele conflicten. Dit komt doordat de zichtbare diversiteit van een groep afneemt. Zichtbare attributen van een groep zoals leeftijd, gender en etniciteit zijn meer opvallend dan andere demografische kenmerken. De afname komt door personeelsverloop of doordat de leden al voor een langere tijd samenwerken en dat zou erop duiden dat ze verschillende interactiemechanismen ontwikkeld hebben om intra groepsconflicten te verminderen (Goll & Rasheed, 2005; Tegarden et al., 2009). Op basis daarvan wordt de volgende hypothese opgesteld.

**Hypothese 4 (H4):** *Ambtstermijn van top management teams, gemeten aan de hand van diversiteit, heeft een modererend effect op de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat, op een manier zodat de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat zwakker is voor heterogene top management teams op basis van ambtstermijn.*

## 3. Methodologie

### 3.1 Datacollectie

Er wordt gekeken naar het verband tussen genderdiversiteit in top management teams en bedrijfsresultaten. Voor de samenstelling en de gegevens van top management teams wordt er gebruikgemaakt van de BoardEx dataset (Home - BoardEx, 2023). De BoardEx dataset verschaft informatie over de huidige tewerkstelling, rol in het bedrijf en andere activiteiten voor elk individu, alsook demografische gegevens zoals gender en leeftijd. De eenheid 'top management team' werd samengesteld uit leden die op het moment van opname een manager functie uitoefenden. Gaande van CEO tot andere managers en leden van de Raad van Bestuur.

De dataset is opgesteld uit bedrijven uit verschillende landen. Er werd gekozen voor de Zweedse bedrijven, enerzijds omdat de informatie voor deze bedrijven het meest volledig waren met betrekking tot de gekozen variabelen van deze paper en anderzijds omdat Zweden vaak wordt afgeschilderd als een pionier en voorloper als het gaat om gendergelijkheid (Jansson & Calderón-Sandoval, 2022). Er werd ervoor gekozen om de analyse uit te voeren voor het jaar 2017. Wederom omdat de informatie in verband met de gekozen variabelen van deze paper het meest volledig is voor dit jaar en ook omdat er nog geen sprake is van de mogelijke invloed van de coronapandemie.

De BoardEx dataset werd manueel aangevuld met de financiële gegevens van de bedrijven. Deze gegevens zijn terug te vinden in de jaarlijkse rapporten van de bedrijven. Aangezien het bedrijfsresultaat de afhankelijk variabele is, werden de financiële gegevens van het jaar nadien toegevoegd. Dit wil zeggen dat terwijl de demografische kenmerken en controle variabelen gemeten werden op tijdstip T, het bedrijfsresultaat gemeten werd op tijdstip T+1. De bedrijven werden op basis van R&D-intensiteit van de sector ingedeeld in twee categorieën, gaande van sectoren met lage R&D-intensiteit, tot sectoren met een hoge R&D-intensiteit. Deze onderverdeling gebeurde op basis van de voorgestelde classificatie van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) (Galindo-Rueda & Verger, 2016). Ten slotte werd ook het opstartjaartal van de bedrijven, evenals informatie in verband met het aantal werknemers, toegevoegd aan de dataset.

### 3.2 Data cleaning

Met behulp van het statistisch softwarepakket Stata werd de BoardEx dataset gefilterd en samengesteld voor het gebruik in deze paper. De variabelen die niet van toepassing zijn voor deze paper werden uit de BoardEx dataset verwijderd.

Er werd gefilterd op organisatietype, namelijk beursgenoteerd om zeker te zijn dat de financiële gegevens openbaar verkrijgbaar zijn. Verder werd de dataset gefilterd op grote van top management team. Omdat deze paper de diversiteit gaat bekijken van top management teams als groep in verband met gender werd geopteerd om enkel de top management teams mee te nemen met drie of meer leden. Vervolgens werd gekeken naar de volledigheid van de gegevens. Er werd gekozen om door te gaan met de bedrijven waarbij voor minstens 75% van de leidinggevende de leeftijd bekend was, om zo een betrouwbare analyse te kunnen uitvoeren. Dit gaf uiteindelijk een dataset van 197 bedrijven.

### 3.3 Beschrijving van de variabelen

#### 3.3.1 Afhankelijke variabelen

De afhankelijke variabele is het bedrijfsresultaat. Deze werd gemeten aan de hand van Return On Assets en werd berekend met volgende formule:

$$ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Assets}$$

ROA is een veelgebruikte maatstaf in de wetenschappelijke literatuur voor dit soort analyses. Het meet de operationele efficiëntie van een bedrijf (Díaz-Fernández et al., 2014).

#### 3.3.2 Onafhankelijke variabelen

De onafhankelijke variabele in deze paper is de genderdiversiteit in het top management team. De variabele werd berekend door de ratio van vrouwen (Bengtsson et al., 2020; Harrison & Klein, 2007).

$$Gender\_Diversiteit = \frac{Aantal\ vrouwen}{Grootte\ TMT}$$

#### 3.3.3 Modererende variabelen

De variabele Industrie is een categorische variabele, meer bepaald een dichotome variabele. Hieruit werd de dummy variabele Industrie\_Hoog gemaakt die aangeeft of het bedrijf actief is in een sector met medium-hoog tot hoge R&D-intensiteit op basis van de voorgestelde classificatie van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) (Galindo-Rueda & Verger, 2016).

Om de heterogeniteit van leeftijd binnen het top management team te berekenen, wordt er gebruikgemaakt van de variatiecoëfficiënt (Bengtsson et al., 2020; Harrison & Klein, 2007). Hiervoor werd de volgende formule gebruikt:

$$Leeftijd\_Diversiteit = \frac{Standaardafwijking\ van\ TMT\ leeftijd}{Gemiddelde\ leeftijd}$$

Ook om de heterogeniteit van de ambtstermijn binnen het top management team te berekenen, werd gebruikgemaakt van de variatiecoëfficiënt (Bengtsson et al., 2020; Harrison & Klein, 2007). Hiervoor werd de volgende formule gebruikt.

$$\text{Ambtstermijn}_D\text{iversiteit} = \frac{\text{Standaardafwijking van TMT abmtstermijn}}{\text{Gemiddelde ambtstermijn}}$$

### 3.3.4 Controle variabelen

Deze paper maakt gebruik van twee controle variabelen namelijk leeftijd van het bedrijf en omvang van het bedrijf. De gebruikte controlevariabelen zijn gebaseerd op voorgaande onderzoeken (Ali et al., 2014; Dezso & Ross, 2012).

Ten eerste wordt er gecontroleerd voor de leeftijd van het bedrijf. De leeftijd van het bedrijf kan van invloed zijn op de prestaties. In vergelijking met oude bedrijven, hebben nieuwe bedrijven aantoonbaar minder formele organisatiestructuren. Hierdoor zijn jongere bedrijven mogelijk beter gepositioneerd om te profiteren van de voordelen van diversiteit, zoals creativiteit en innovatie. In overeenstemming met eerdere studies werd leeftijd van het bedrijf gemeten als het aantal jaren sinds de oprichting van de organisatie (Ali et al., 2014; Dezso & Ross, 2012). In de analyse wordt de variabele LnOuderdom\_Bedrijf gemeten aan de hand van een natuurlijk logaritme van het aantal werknemers om de data te corrigeren naar meer normaal verdeelde data.

De omvang van het bedrijf is opgenomen om te controleren op mogelijke effecten van beschikbare middelen en marktmacht. Vergeleken met kleine organisaties hebben grote organisaties mogelijk meer potentieel om beter te presteren vanwege schaalvoordelen. Bovendien hebben grote bedrijven meestal meer gender diverse besturen. In overeenstemming met eerder onderzoek werd de omvang van het bedrijf gemeten als het totale aantal werknemers (Ali et al., 2014; Dezso & Ross, 2012). In de analyse wordt de variabele LnWN2017 gemeten aan de hand van een natuurlijk logaritme van het aantal werknemers om de data te corrigeren naar meer normaal verdeelde data.



Tabel 1: Overzicht variabelen

<b>Afhankelijke variabelen</b>	
Bedrijfsresultaat	Gemeten aan de hand van ROA = Net Income/ Total Assets op het tijdstip T+1.
<b>Onafhankelijke variabelen</b>	
Gender_Diversiteit	Ratio van vrouwen in top management team: aantal vrouwen in top management team gedeeld door het totaal aantal leden (Bengtsson et al., 2020; Harrison & Klein, 2007).
<b>Modererende variabelen</b>	
Industrie_Hoog	Dummy variabele: 1 als het bedrijf actief is in een sector met medium-hoog tot hoge R&D-intensiteit op basis van de voorgestelde classificatie van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) (Galindo-Rueda & Verger, 2016).
Leeftijd_Diversiteit	Heterogeniteit van leeftijd in het top management team: standaardafwijking van leeftijd in het TMT gedeeld door de gemiddelde leeftijd.
Ambtstermijn_Diversiteit	Heterogeniteit van ambtstermijn in het top management team: standaardafwijking van ambtstermijn in het TMT gedeeld door de gemiddelde ambtstermijn.
<b>Controle variabelen</b>	
LnOuderdom_Bedrijf	Natuurlijk logaritme van de leeftijd van het bedrijf; bepaald door het aantal jaren sinds de oprichting van het bedrijf.
LnWN2017	Natuurlijk logaritme van het totaal aantal werknemers.

### 3.4 Modellen

In dit onderdeel wordt er per hypothese een overzicht gegeven van het model dat zal worden gebruikt. De controlevariabelen worden in elk van onderstaande modellen meegenomen en in de analyses omwille van hun mogelijke impact op de afhankelijke variabele.

#### 3.4.1 Model voor hypothese 1

Om hypothese 1 te toetsen zal volgend model gebruikt worden:

$$\text{Bedrijfsresultaat} = \beta_0 + \beta_1 \text{Gender}_{\text{Diversiteit}} + \beta_2 \text{LnOuderdom}_{\text{Bedrijf}} + \beta_3 \text{LnWN2017} + \varepsilon$$

Dit model toetst of genderdiversiteit in top management teams een negatief effect heeft op de bedrijfsresultaten.

#### 3.4.2 Model voor hypothese 2

Om hypothese 2 te toetsen zal volgend model gebruikt worden:

$$\begin{aligned} \text{Bedrijfsresultaat} \\ = \beta_0 + \beta_1 \text{Gender}_{\text{Diversiteit}} + \beta_2 \text{Industrie}_{\text{Hoog}} + \beta_3 (\text{Industrie}_{\text{Hoog}} * \text{Gender}_{\text{Diversiteit}}) \\ + \beta_4 \text{LnOuderdom}_{\text{Bedrijf}} + \beta_5 \text{LnWN2017} + \varepsilon \end{aligned}$$

Dit model toetst of het effect van genderdiversiteit in top management teams op de bedrijfsresultaten hoger is in sectoren met hoge R&D-intensiteit.

#### 3.4.3 Model voor hypothese 3

Om hypothese 3 te toetsen zal volgend model gebruikt worden:

$$\begin{aligned} \text{Bedrijfsresultaat} \\ = \beta_0 + \beta_1 \text{Gender}_{\text{Diversiteit}} + \beta_2 \text{Leeftijd}_{\text{Diversiteit}} + \beta_3 (\text{Leeftijd}_{\text{Diversiteit}} * \text{Gender}_{\text{Diversiteit}}) \\ + \beta_4 \text{LnOuderdom}_{\text{Bedrijf}} + \beta_5 \text{LnWN2017} + \varepsilon \end{aligned}$$

Dit model toetst of leeftijd van top management teams, gemeten aan de hand van diversiteit, een modererend effect heeft op de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat, op een manier zodat de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat sterker is voor heterogene top management teams op basis van leeftijd.

### 3.4.4 Model voor hypothese 4

Om hypothese 4 te toetsen zal volgend model gebruikt worden:

*Bedrijfsresultaat*

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{Gender\_Diversiteit} + \beta_2 \text{Ambtstermijn\_Diversiteit} \\ + \beta_3 (\text{Ambtstermijn\_Diversiteit} * \text{Gender\_Diversiteit}) + \beta_4 \text{LnOuderdom\_Bedrijf} + \beta_5 \text{LnWN2017} + \varepsilon$$

Dit model toetst of ambtstermijn van top management teams, gemeten aan de hand van diversiteit, een modererend effect heeft op de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat, op een manier zodat de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat zwakker is voor heterogene top management teams op basis van ambtstermijn.

## 4. Resultaten

### 4.1 Beschrijvende statistieken

Tabel 2 toont een overzicht van enkele beschrijvende statistieken voor de variabelen die gehanteerd worden in de regressiemodellen. Voor LnOuderdom\_Bedrijf en LnWN2017 is er gekozen om de statistieken weer te geven van de niet-logaritmen, aangezien de statistieken beter te interpreteren zijn. De dataset bevat uiteindelijk 197 bedrijven. In de tabel wordt telkens het minimum, maximum, gemiddelde en de standaardafwijking weergegeven voor alle variabelen.

Tabel 2: Beschrijvende statistieken

Variabele	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
<b>Bedrijfsresultaat</b>	-1.0547	1.1010	0.0123	0.2198
<b>Gender_Diversiteit</b>	0.00	0.67	0.2172	0.1545
<b>Grootte_TMT</b>	3	45	9.46	5.109
<b>WN2017</b>	1	345 273	5640.70	26198.043
<b>Ouderdom_Bedrijf</b>	2	328	46.38	48.113

Opmerking: N = 197

Wat betreft de financiële gegevens hebben de bedrijven gemiddeld een positieve ROA van 1.23 procent. De gender ratio van top management teams loopt van 0 tot 67 procent, dit wil zeggen dat er minimum geen vrouwen in het top management team zitten en maximum 67 procent van het top management team vrouwen zijn. Gemiddeld zijn 21.72 procent van het top management team vrouwen. De grootte van de top management teams loopt van 3 personen tot een maximum van 45 personen, met een gemiddelde van 9.46. Het aantal werknemers van de bedrijven in de studie start op 1 werknemer en loopt op tot 345 273 werknemers. Gemiddeld zijn er 5640.70 werknemers in de bedrijven. Tot slot bestonden de bedrijven gemiddeld 46.38 jaar. De jongste bedrijven bestonden 2 jaar in het jaar van de observaties en de oudste 328 jaar.

## 4.2 Resultaten hypothese 1

De resultaten worden samengevat in tabel 3. Model 1 test hypothese 1 en dus de relatie tussen de gender diversiteit in top management teams en bedrijfsresultaat.

Tabel 3: Regressieanalyse hypothese 1

	Coëfficiënt	Standaarderror coëfficiënt	t-waarde	p-waarde
Constante	-0.220	0.062	-3.583	<0.001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Gender_Diversiteit	-0.246	0.095	-2.597	0.010
<b>Controle variabelen</b>				
LnOuderdom_Bedrijf	0.067	0.039	1.690	0.093
LnWN2017	0.066	0.017	3.956	<0.001
Aantal observaties				197
F				11.520
R <sup>2</sup>				0.152
Adjusted R <sup>2</sup>				0.139
p				<0.001

Bovenstaand model toont aan dat de coëfficiënt van gender diversiteit negatief is, namelijk -0.246. Dit betekent dat wanneer de genderdiversiteit in top management teams, die gemeten wordt aan de hand van het percentage vrouwen, met één procent toeneemt, dan zullen de bedrijfsresultaten, die gemeten worden aan de hand van return on assets, met 0.246 procent afnemen. Deze coëfficiënt is ook significant op het vijf procent significantieniveau. Bovendien bedraagt R<sup>2</sup> 15.2 procent, wat betekent dat 15.2 procent van de variantie van bedrijfsresultaat verklaard wordt door de variabelen in het regressiemodel. De p-waarde van Model 1 is kleiner dan 0.001, waardoor het model significant is op het één procent significantieniveau. Bijgevolg kan hypothese 1 aangenomen worden en kan er gesteld worden dat gender diversiteit van top management teams een negatief effect heeft op de bedrijfsresultaten.

### 4.3 Resultaten hypothese 2

De resultaten van model 2 worden samengevat in tabel 4. Model 2 test hypothese 2 en toets dus de modererende rol van industrie.

Tabel 4: Regressieanalyse hypothese 2

	Coëfficiënt	Standaarderror coëfficiënt	t-waarde	p-waarde
Constante	-0.171	0.067	-2.542	0.012
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Gender_Diversiteit	-0.162	0.124	-1.312	0.191
<b>Controle variabelen</b>				
LnOuderdom_Bedrijf	0.060	0.039	1.539	0.125
LnWN2017	0.057	0.017	3.328	0.001
<b>Modererende variabelen</b>				
Industrie_Hoog	-0.024	0.050	-0.475	0.635
<b>Interactie-effecten</b>				
Gender_Diversiteit * Industrie_Hoog	-0.205	0.191	-1.071	0.285
<b>Statistische gegevens</b>				
Aantal observaties				197
F				8.305
R <sup>2</sup>				0.179
Adjusted R <sup>2</sup>				0.157
p				<0.001

Model 2 toont aan dat de coëfficiënt van de interactieterm negatief is, namelijk -0.205. Dit betekent dat het percentage vrouwen in top management teams een zwakker effect kent op bedrijfsresultaten voor bedrijven in een sector met medium-hoge tot hoge R&D-uitgaven dan voor bedrijven die actief zijn in een sector met lage tot medium R&D-uitgaven. Deze coëfficiënten zijn niet significant en bijgevolg is er geen ondersteuning voor hypothese 2. De dummy variabele van industrie die het effect aangeeft van bedrijven actief in een sector met hoge R&D uitgaven, heeft een direct negatief effect op de bedrijfsresultaten. Ook deze coëfficiënt is echter niet significant. De R<sup>2</sup> van model 2 bedraagt 17.9 procent.

## 4.4 Resultaten hypothese 3

De resultaten van model 3 worden samengevat in tabel 5. Model 3 test hypothese 3 en toets dus de modererende rol van heterogeniteit van leeftijd.

Tabel 5: Regressieanalyse hypothese 3

	Coëfficiënt	Standaarderror coëfficiënt	t-waarde	p-waarde
Constante	-0.215	0.100	-2.151	0.033
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Gender_Diversiteit	-0.276	0.298	-0.926	0.356
<b>Controle variabelen</b>				
LnOuderdom_Bedrijf	0.066	0.040	1.669	0.097
LnWN2017	0.066	0.017	3.908	<0.001
<b>Modererende variabelen</b>				
Leeftijd_Diversiteit	-0.035	0.514	-0.068	0.946
<b>Interactie-effecten</b>				
Gender_Diversiteit *	0.206	1.987	0.104	0.917
Leeftijd_Diversiteit				
<b>Statistische gegevens</b>				
Aantal observaties				197
F				6.843
R <sup>2</sup>				0.152
Adjusted R <sup>2</sup>				0.130
p				<0.001

Tabel 5 toont aan dat de coëfficiënt van de interactieterm positief is, namelijk 0.206. Dit betekent dat de relatie tussen gender diversiteit in top management teams en bedrijfsresultaat een sterker effect kent voor top management teams waar er ook sprake is van leeftijd diversiteit. Deze coëfficiënt is echter niet significant en bijgevolg is er geen ondersteuning voor hypothese 3. Leeftijd diversiteit heeft ook een direct negatief effect op het bedrijfsresultaat maar ook deze coëfficiënt is niet significant. De R<sup>2</sup> van model 3 bedraagt 15.2 procent.

## 4.5 Resultaten hypothese 4

De resultaten van model 4 worden samengevat in tabel 6. Model 4 test hypothese 4 en toets dus de modererende rol van heterogeniteit van ambtstermijn.

Tabel 6: Regressieanalyse hypothese 4

	Coëfficiënt	Standaarderror coëfficiënt	t-waarde	p-waarde
Constante	-0.179	0.070	-2.552	0.011
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Gender_Diversiteit	-0.401	0.189	-2.123	0.035
<b>Controle variabelen</b>				
LnOuderdom_Bedrijf	0.076	0.041	1.869	0.063
LnWN2017	0.067	0.017	3.924	<0.001
<b>Modererende variabelen</b>				
Ambtstermijn_Diversiteit	-0.082	0.067	-1.232	0.219
<b>Interactie-effecten</b>				
Gender_Diversiteit * Ambtstermijn_Diversiteit	0.220	0.225	0.978	0.329
<b>Statistische gegevens</b>				
Aantal observaties				197
F				7.198
R <sup>2</sup>				0.159
Adjusted R <sup>2</sup>				0.137
p				<0.001

Tabel 6 toont aan dat de coëfficiënt van de interactieterm positief is, namelijk 0.206. Dit betekent dat de relatie tussen gender diversiteit in top management teams en bedrijfsresultaat een sterker effect kent voor top management teams waar er ook sprake is van ambtstermijn diversiteit. Deze coëfficiënt is echter niet significant en bijgevolg is er geen ondersteuning voor hypothese 4. Ambtstermijn diversiteit heeft ook een direct negatief effect op het bedrijfsresultaat maar ook deze coëfficiënt is niet significant. De R<sup>2</sup> van model 4 bedraagt 15.9 procent.



Tabel 7: Overzicht resultaten

<b>Hypothese</b>	<b>Verwachte richting</b>	<b>Gevonden richting</b>	<b>Significantie (5%)</b>
H1: <i>Genderdiversiteit in top management teams heeft een negatief effect op de bedrijfsresultaten.</i>	Negatief	Negatief	Significant
H2: <i>Het effect van genderdiversiteit in top management teams op de bedrijfsresultaten is hoger in sectoren met hoge R&amp;D-intensiteit.</i>	positieve moderatie	Negatieve moderatie	Niet significant
H3: <i>Leeftijd van top management teams, gemeten aan de hand van diversiteit, heeft een modererend effect op de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat, op een manier zodat de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat zwakker is voor heterogene top management teams op basis van leeftijd.</i>	negatieve moderatie	Positieve moderatie	Niet significant
H4: <i>Ambtstermijn van top management teams, gemeten aan de hand van diversiteit, heeft een modererend effect op de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat, op een manier zodat de relatie tussen genderdiversiteit en bedrijfsresultaat sterker is voor heterogene top management teams op basis van ambtstermijn.</i>	positieve moderatie	Positieve moderatie	Niet significant

## **5. Discussie**

### **5.1 Relatie tussen gender diversiteit in top management teams en bedrijfsresultaten.**

In dit onderzoek werd er in eerste instantie gekeken naar het effect van genderdiversiteit op de bedrijfsresultaten. Uit de resultaten van deze studie blijkt dat gender diversiteit in top management teams een negatieve invloed heeft op de bedrijfsresultaten. Dit in tegenstelling tot het positieve effect wat verschillende studies verwachten (Dezso & Ross, 2012; Opstrup & Villadsen, 2015; Post & Byron, 2014). Deze verwachtten namelijk een positieve relatie gebaseerd op het feit dat diversiteit meer ervaringen en kennis toevoegt aan het top management team. Specifiek vrouwen kunnen andere inzichten hebben in belangrijke strategische kwesties, vooral die betrekking hebben op vrouwelijke consumenten, werknemers en handelspartners. Dit leidt tot een beter begrip van de omgeving van de organisatie. Verder bleek ook dat groepen met meer vrouwelijke leden een hogere collectieve intelligentie hadden dan groepen met minder vrouwelijke leden (Chisholm-Burns et al., 2017). Diversiteit kan inspireren tot creatievere en innovatievere output omdat het een breder scala aan sociaal en menselijk kapitaal ter beschikking heeft. Ten slotte kan diversiteit zorgen voor een effectievere probleemoplossing omdat diverse teams meer alternatieven evalueren en meer potentiële gevolgen onderzoeken. Op basis van deze argumenten verwachtten deze studies dat gender diversiteit in top management teams een positief effect heeft op de bedrijfsresultaten (Dezso & Ross, 2012; Opstrup & Villadsen, 2015; Post & Byron, 2014).

Na verder onderzoek in de literatuur werden ook nadelen gevonden. Diversiteit zorgt namelijk ook voor conflicten. Specifiek gender diversiteit zorgt voor emotionele of relatieconflicten. Deze hebben betrekking op persoonlijke aanvaringen tussen teamleden die gekenmerkt worden door woede, frustratie en andere negatieve gevoelens. Hierdoor hebben relatieconflicten een negatieve invloed op de kwaliteit van groepsbeslissingen (Simons & Peterson, 2000; Tegarden et al., 2009).

Op basis daarvan werd een negatief verband verwacht en dit werd bevestigd in de analyse. De resultaten in de literatuur zijn echter verdeeld en daarom is het voor deze studie belangrijk om de mogelijke moderatoren te onderzoeken om deze relatie beter te verklaren (Homborg & Bui, 2013; Post & Byron, 2014). Aangezien er zowel negatieve als positieve resultaten gevonden werden in andere studies, zal de impact van gender diversiteit op de bedrijfsprestaties afhangen van de context (Kochan et al., 2003).

### **5.2 Modererend effect van industrie**

Omgeving is een variabele die onderzocht werd als mogelijke moderator voor de relatie tussen gender diversiteit in top management teams en bedrijfsresultaten. Uit de literatuur studie volgde dat er verwacht werd dat vrouwelijke vertegenwoordiging in top management teams vooral gunstig zou moeten zijn voor bedrijven waarvoor innovatie belangrijk is voor de strategie en dus relevanter is voor de activiteiten van managers in het hele bedrijf. De redenering hierachter was dat over het algemeen diversiteit in verband gebracht wordt met een hoge mate van creativiteit en innovatie, in het bijzonder genderdiversiteit. Doordat vrouwen bijdragen tot een grondigere informatieverwerking

en afweging van uiteenlopende standpunten, zou het vooral voordelig zijn voor taken die creatieve oplossingen vereisen (Dezso & Ross, 2012; Post et al., 2022b).

Deze studie heeft getracht dit om te zetten in een variabele door de bedrijven in te delen in twee categorieën op basis van R&D-intensiteit van de sector, gaande van sectoren met lage R&D-intensiteit, tot sectoren met een hoge R&D-intensiteit. De analyse van het model toonde echter het tegenovergestelde dan verwacht werd. Er werd namelijk een negatieve interactie term gevonden. Dit betekent dat het percentage vrouwen in top management teams een zwakker effect kent op bedrijfsresultaten voor bedrijven in een sector met medium-hoge tot hoge R&D-uitgaven dan voor bedrijven die actief zijn in een sector met lage tot medium R&D-uitgaven. Deze coëfficiënten zijn echter niet significant en bijgevolg kan er geen uitspraak gedaan worden over eventuele effecten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de gekozen methode om de bedrijven onder te verdelen niet voldoende overeenkomt met de achterliggende theorie en dus voor vertekende resultaten zorgt. Bovendien kunnen er ook andere moderatoren en mediators zijn die deze relatie kunnen verklaren.

### **5.3 Modererend effect van leeftijd diversiteit in top management teams**

Een volgende variabele die onderzocht werd als mogelijke moderator voor de relatie tussen gender diversiteit in top management teams en bedrijfsresultaat is de leeftijd diversiteit in top management teams. Op basis van de literatuur werd een negatieve moderatie verwacht. Dit mede doordat leeftijd diversiteit in een team kan leiden tot relatieconflicten en deze nadelig zijn voor de kwaliteit van beslissingen en voor betrokkenheid bij de groep (Simons & Peterson, 2000; Tegarden et al., 2009). Aangezien diversiteit van gender ook kan leiden tot relatieconflicten binnen het top management team en diversiteit van leeftijd tot nog meer conflict kan zorgen, wordt verwacht dat deze nadelen de voordelen die gepaard gaan met leeftijd diversiteit zullen overstijgen. Bovendien is er sprake van betere communicatie en integratie in homogene teams in verband met leeftijd (Sperber & Linder, 2018). Dit zou de nadelen van genderdiversiteit, zoals de relatieconflicten, gedeeltelijk of volledig kunnen verhelpen.

Uit de resultaten werd daarentegen een andere bevinding gedaan. Er werd een positieve interactieterm gevonden voor leeftijd en gender diversiteit. Dit betekent dat de relatie tussen gender diversiteit in top management teams en bedrijfsresultaat een sterker effect kent voor top management teams waar er ook sprake is van leeftijd diversiteit. Deze coëfficiënten zijn echter niet significant en bijgevolg kan er geen uitspraak gedaan worden over eventuele effecten. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat er opnieuw sprake is van moderatoren of mediators die een kritieke rol spelen in het bepalen van de impact van deze relatie. Het is niet gemakkelijk om interne groepsdynamieken in kaart te brengen maar het kan een belangrijke factoren zijn om de mogelijke effecten te begrijpen van leeftijd en gender diversiteit. Daarboven kan bedrijfscultuur ook een belangrijke rol spelen. Wanneer er bepaalde processen actief zijn om aan conflictoplossing te doen, kunnen de relatieconflicten die gepaard gaan met leeftijd en gender diversiteit mogelijks zo verminderd worden dat ze nog van weinig belang zijn. In dat geval kan leeftijd diversiteit evenwel

een positieve moderator zijn voor de relatie tussen gender diversiteit en bedrijfsprocessen maar dit moet verder onderzocht worden.

#### **5.4 Modererend effect van ambtstermijn diversiteit in top management teams**

Een laatste variabele die onderzocht werd als mogelijke moderator is ambtstermijn diversiteit in top management teams. In tegenstelling tot gender en leeftijd wordt ambtstermijn diversiteit in verband gebracht met taakgerelateerde conflicten en er wordt gesteld dat deze gepaard gaan met twee gunstige effecten. Verder zou het een positief effect kunnen hebben op de relatie van genderdiversiteit en bedrijfsresultaten. Teams met een langere aanstelling kunnen namelijk de emotionele conflicten die gepaard gaan met genderdiversiteit verminderen. Zo hebben teams die meer ervaring hebben met elkaar minder emotionele conflicten. Dit komt doordat de zichtbare diversiteit van een groep afneemt. Zichtbare attributen van een groep zoals leeftijd, gender en etniciteit zijn meer opvallend dan andere demografische kenmerken. De afname komt door personeelsverloop of doordat de leden al voor een langere tijd samenwerken en dat zou erop duiden dat ze verschillende interactiemechanismen ontwikkeld hebben om intra groepsconflicten te verminderen (Goll & Rasheed, 2005; Tegarden et al., 2009).

Op basis hiervan werd een positieve moderatie verwacht. Dit werd ook bevestigd in de resultaten van deze studie. Er werd immers een positieve interactieterm gevonden voor ambtstermijn en gender diversiteit. Dit betekent dat de relatie tussen gender diversiteit in top management teams en bedrijfsresultaat een sterker effect kent voor top management teams waar er ook sprake is van ambtstermijn diversiteit. Deze coëfficiënten zijn echter niet significant en bijgevolg kan er geen uitspraak gedaan worden over eventuele effecten.

## 6 Conclusie

Deze masterproef heeft getracht een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag: “Welk effect heeft gender diversiteit in top management teams op de bedrijfsresultaten?”. Zoals eerder aangehaald is er een groeiende belangstelling voor de gender diversiteit in top management teams. Vele landen en bedrijven hebben initiatieven genomen, zoals het invoeren van gender quota, om meer vrouwen in topfuncties te krijgen (Comi et al., 2020; Press corner, z.d.). Het groeiende aantal vrouwen in manager posities heeft geleid tot een reeks onderzoeken en studies naar genderdiversiteit in top management teams (Reddy & Jadhav, 2019).

De wetenschappelijke literatuur is het erover eens dat top management teams verantwoordelijk zijn voor de reactie van bedrijven. Zo blijkt ook dat de samenstelling en diversiteit van top management team karakteristieken een relevante factor zijn voor hun kennis en ervaring en hun mogelijkheid om beslissingen te nemen. Verder kan er geconcludeerd worden dat er wel degelijk voordelen verbonden zijn aan diversiteit, met name gender diversiteit, die een positieve invloed kunnen hebben op de bedrijfsresultaten. Echter bleek uit dit onderzoek dat gender diversiteit alleen niet voldoende is om deze voordelen te benutten. Het tegendeel bleek waar te zijn. Uit de resultaten van deze studie bleek namelijk dat gender diversiteit een negatief effect heeft op de bedrijfsresultaten.

De ambitie van deze paper is om dit verband te verklaren aan de hand van moderatoren. In deze studie werden leeftijd en ambtstermijn diversiteit in top management teams onderzocht, alsook industrie, als mogelijke moderatoren voor de relatie tussen gender diversiteit in top management teams en bedrijfsresultaten. Er werden echter geen significante coëfficiënten gevonden voor moderatoren die in deze studie opgenomen werden.

### 6.1 Beperkingen onderzoek

Aan het huidige onderzoek zijn echter een aantal beperkingen verbonden die een eventuele invloed kunnen hebben op de betrouwbaarheid van de resultaten. De bevindingen van het onderzoek moeten daarom worden geïnterpreteerd met de beperkingen in het achterhoofd.

Een eerste beperking en een veelvoorkomend probleem met voorgaande studies is dat de gebruikte steekproef doorgaans alleen gebaseerd is op de beursgenoteerde bedrijven. Dit omwille van de publicatieverplichting waaraan zij onderworpen zijn, waardoor het mogelijk is om betrouwbare informatie te verkrijgen. De financiële resultaten werden gehaald uit de publieke jaarrapporten die de bedrijven zelf publiceren. Aangezien men voornamelijk afhankelijk is van deze publieke informatie werden de hypothesen opgesteld volgens de data die beschikbaar was door deze bronnen.

Ten tweede kan bedrijfsresultaat op verschillende manieren gemeten worden. Iedere manier op bedrijfsresultaat te meten heeft voor- en nadelen waar rekening mee gehouden moet worden. Dit geldt ook voor de variabele *Industrie*. Bedrijven kunnen onderverdeeld worden op basis van R&D-intensiteit, zoals deze studie heeft gedaan, maar ook volgens andere variabelen. Een voorbeeld hiervan is omgeving, waarbij er onderscheidt gemaakt wordt tussen bedrijven in een zeer competitieve omgeving en bedrijven in een minder competitieve omgeving. Deze verschillende onderverdelingen kunnen tot andere resultaten en andere conclusies leiden.

Een derde beperking is dat er mogelijk nog een aantal andere modererende variabelen zijn die belangrijk zijn voor de bedrijfsprestaties, maar die voor de onderzoeker misschien nooit waarneembaar zullen zijn. In deze studie werden enkel demografische gegevens gebruikt om hun invloed op de bedrijfsprestaties te onderzoeken maar deze variabelen verklaren echter niet alles. De literatuur toont aan dat er nog vele andere modererende variabelen zijn die een invloed kunnen hebben op de bedrijfsprestaties zoals discretie en leidinggevende taakeisen (Hambrick, 2007), teamprocessen (Nielsen, 2009), *critical mass* (Jia & Zhang, 2013; King et al., 2010; Torchia et al., 2011), sociale integratie (Krishnan & Park, 2005), alsook *behavioral integration* (Hambrick, 2007). Al deze modererende variabelen zijn in deze studie niet in aanmerking gekomen.

Ten slotte is de analyse in deze studie gebaseerd op een vrij korte periode, namelijk 1 boekjaar. Panelgegevens waarbij dezelfde bedrijven in een reeks aantal jaren worden geobserveerd, kunnen een betrouwbaarder beeld geven dan een studie die gebaseerd is op één jaar observatie. Het gebruik van panelgegevens maakt het mogelijk om te controleren op de richting van causaliteit.

## **6.2 Suggesties voor toekomstig onderzoek**

Deze studie is niet zonder beperkingen, zoals hierboven beschreven. Op basis van onder andere de beperkingen van deze studie, worden hieronder een aantal suggesties geformuleerd voor toekomstig onderzoek.

Door de beperkte steekproef in deze studie, alsook het feit dat de focus werd gelegd op één land, is het interessant om onderzoek te voeren naar gender diversiteit en mogelijke implicatie voor de bedrijfswereld op een grotere schaal en eventueel uit te breiden naar verschillende landen. Omdat er veel andere modererende variabelen zijn die de bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden, kunnen volgende onderzoeken proberen de invloed van dergelijke variabelen, zoals discretie en leidinggevende taakeisen, teamprocessen, *critical mass*, sociale integratie en *behavioral integration* te achterhalen. Het zou interessant zijn om te weten te komen of de resultaten hetzelfde zouden zijn als er verschillende variabelen worden gebruikt. Verder maken de bedrijven deel uit van een dynamische omgeving en wordt de data beïnvloed door verschillende elementen. Toekomstig onderzoek zal rekening houden met deze omgevingsfactoren, waaronder cultuur of industriële sector. Een volgende suggestie voor toekomstige onderzoeken is om zich te concentreren op panelgegevens over een langere tijdspanne aangezien deze een betrouwbaarder beeld geven van de resultaten. Op die manier kan er gecontroleerd worden voor een reeks bedrijfs- en tijdsspecifieke factoren die de bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden. Ten slotte, kan het interessant zijn om dit onderzoek te herhalen maar door gebruik te maken van andere prestatie maatstaven voor bedrijfsresultaat of industrie.

## 7. Bibliografie

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2018). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116–136. <https://doi.org/10.1108/jmh-02-2018-0016>
- Ali, M., Ng, Y., & Kulik, C. T. (2014). Board Age and Gender Diversity: A Test of Competing Linear and Curvilinear Predictions. *Journal of Business Ethics*, 125(3), 497–512. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1930-9>
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Srivastava, M. (2020). Looking different vs thinking differently: Impact of TMT diversity on cooperation capability. *Long Range Planning*, 53(1), 101857. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.11.001>
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T. M., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-system Pharmacy*, 74(5), 312–324. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>
- Comi, S., Grasseni, M., Origo, F. M., & Pagani, L. (2020). Where Women Make a Difference: Gender Quotas and Firms' Performance in Three European Countries. *Industrial and Labor Relations Review*, 73(3), 768–793. <https://doi.org/10.1177/0019793919846450>
- Dezso, C. L., & Ross, D. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>
- Díaz-Fernández, M. J., González-Rodríguez, M., & Pawlak, M. (2014). Top management demographic characteristics and company performance. *Industrial Management and Data Systems*, 114(3), 365–386. <https://doi.org/10.1108/imds-04-2013-0210>
- Galindo-Rueda, F., & Verger, F. (2016). OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity. OECD science, technology and industry working papers. <https://doi.org/10.1787/5jlv73sqqp8r-en>
- Goll, I., Johnson, N. L., & Rasheed, A. A. (2008). Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry. *Management Decision*, 46(2), 201–222. <https://doi.org/10.1108/00251740810854122>

- Goll, I., & Rasheed, A. A. (2005). The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance. *Organization Studies*, 26(7), 999–1023. <https://doi.org/10.1177/0170840605053538>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Harrison, D. G., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Homberg, F., & Bui, H. T. (2013). Top Management Team Diversity. *Group & Organization Management*, 38(4), 455–479. <https://doi.org/10.1177/1059601113493925>
- Home - BoardEx. (2023, 5 april). BoardEx. <https://boardex.com/>
- Jansson, M., & Calderón-Sandoval, O. (2022). Opposition to gender quotas in Sweden and Spain: Debates about gender equality in the film industry. *Women's Studies International Forum*, 93, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2022.102599>
- Jia, M., & Zhang, Z. (2013). Critical Mass of Women on BODs, Multiple Identities, and Corporate Philanthropic Disaster Response: Evidence from Privately Owned Chinese Firms. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 303–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1589-7>
- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M., & Matusik, S. F. (2010). Understanding Tokenism: Antecedents and Consequences of a Psychological Climate of Gender Inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Kochan, T. A., Bezrukova, K., Ely, R. J., Jackson, S. E., Joshi, A., Jehn, K. A., Leonard, J., Levine, D. K., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>



- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712–1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003>
- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 104–122. <https://doi.org/10.1108/gm-05-2017-0058>
- Nielsen, S. (2009). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00263.x>
- Opstrup, N., & Villadsen, A. R. (2015). The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance. *Public Administration Review*, 75(2), 291–301. <https://doi.org/10.1111/puar.12310>
- Post, C., & Byron, K. L. (2014). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Post, C., Lokshin, B., & Boone, C. (2022). What Changes after Women Enter Top Management Teams? A Gender-Based Model of Strategic Renewal. *Academy of Management Journal*, 65(1), 273–303. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1039>
- Press corner. (z.d.). European Commission - European Commission. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/statement\\_22\\_7074](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/statement_22_7074)
- Reddy, S. C., & Jadhav, A. (2019). Gender diversity in boardrooms – A literature review. *Cogent economics & finance*, 7(1), 1644703. <https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1644703>
- Simons, T., & Peterson, R. T. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Sperber, S., & Linder, C. (2018). The impact of top management teams on firm innovativeness: a configurational analysis of demographic characteristics, leadership style and team power distribution. *Review of Managerial Science*, 12(1), 285–316. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0222-z>

Statista. (2022, 1 september). Proportion of women in managerial positions worldwide 1991-2020.  
<https://www.statista.com/statistics/1259478/women-in-managerial-positions-worldwide/>

Tegarden, D. P., Tegarden, L. F., & Sheetz, S. D. (2009). Cognitive Factions in a Top Management Team: Surfacing and Analyzing Cognitive Diversity using Causal Maps. *Group Decision and Negotiation*, 18(6), 537–566. <https://doi.org/10.1007/s10726-007-9099-1>

Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>