

## KAPITEL 5

# Effekten av mångfald – för arbetsgruppen och företaget

AV GABRIELLA FÄGERLIND



Gabriella Fägerlind är industridoktorand vid Institutionen för industriell ekonomi och organisation vid KTH, där hon forskar om säkerhetskultur, ledarskap och normer på arbetsplatsen. Hon är civilingenjör och har en licentiatexamen från Chalmers tekniska högskola i ämnet arbetsorganisation. Gabriella Fägerlind arbetar sedan 1999 som jämställdhets- och mångfaldskonsult med uppdrag för arbetsplatser inom såväl privat som offentlig sektor. Hon är författare till två böcker och till ett flertal rapporter om jämställdhet, mångfald och inkluderande arbetsplatser.

## Sammanfattning

Mångfald bland medarbetare har betydelse för både arbetsgruppen och företagets lönsamhet. Forskning visar till exempel att kulturell mångfald ökar kreativiteten och nöjdheten i arbetsgruppen, och att synlig mångfald som etnicitet förbättrar medarbetarnas bearbetning av information, vilket i sin tur ökar prestationen. Gruppens prestation gynnas också av en mångfald av erfarenheter och kunskaper bland medarbetarna, särskilt när arbetsuppgifterna är komplexa, kreativa och innovativa.

Studier gjorda av banker och konsultbolag visar att företag kan ha mycket att vinna ekonomiskt på att säkra mångfald bland medarbetarna – inte minst i högsta ledningen. Avanza bank visar till exempel att jämställda bolag kan ge dubbelt så stor avkastning till aktieägarna jämfört med genomsnittet på Stockholmsbörsen, och konsultföretaget McKinsey att en jämnare könsfördelning i ledningen kan förbättra företagets resultat avsevärt.

De ekonomiska fördelarna syns också i flera forskningsstudier. Sammantaget tyder resultaten bland annat på att mångfald har en positiv inverkan på företagets lönsamhet i företag som är i tillväxt, i tillväxtbranscher och som satsar på innovation.

Men forskningen visar också att effekten av mångfald påverkas av en rad olika faktorer. Mångfaldens betydelse för arbetsgruppen påverkas till exempel av arbetsplatsens ledarskap, strukturer i form av självbestämmande och tillgång till lärande. På samma sätt styrs mångfaldens inverkan på företagets lönsamhet av vilka som sitter i ledningen, vilka strategier företagen anammar och av förekomsten av jämställda lagar och villkor i arbetslivet.

## Inledning

Det här kapitlet beskriver forskning om effekten av mångfald på arbetsplatser. Kapitlet består av två delar. Den första delen handlar om hur mångfald bland medarbetare påverkar grupprocesser och gruppens resultat. Den andra handlar om hur mångfald i styrelsen, högsta ledningen eller i företaget i stort påverkar företags lönsamhet.

## DEL 1. Hur påverkar mångfald arbetsgruppen?

Forskningsartiklar om mångfald och gruppers prestation började publiceras redan på 1950- och 60-talet. Fram till 80-talet gjordes dessa studier främst i laboratorier, såsom kontrollerade studier med studenter på universitet. Men från början av 90-talet har det också blivit vanligt med fältstudier, till exempel på arbetsplatser.

Forskning om mångfald i grupper brukar skilja på demografisk mångfald och informations- eller jobbrelaterad mångfald. Demografisk mångfald handlar om olikheter i gruppen när det gäller kön, ålder, etnicitet, nationalitet och så vidare. Informationsrelaterad mångfald avser olikheter när det gäller information, kunskap, erfarenheter och så

vidare. Det kan till exempel vara olikheter i utbildningsbakgrund, funktion i organisationen eller hur länge man arbetat i organisationen eller gruppen. De två typerna av mångfald utesluter inte varandra. Individens kön, etniska bakgrund eller ålder kan göra att hen tillför unik mångfald när det gäller kunskap och erfarenhet jämfört med kollegorna som är av annat kön, annan etnisk bakgrund eller ålder.

Forskning om mångfald i grupper brukar fokusera på vilka effekter mångfald har på individerna i gruppen, på grupprocesser eller på gruppens resultat. Effekter på individen kan vara hur nöjd teamets medlemmar är eller hur stor personalomsättningen är. Grupprocesser är till exempel kommunikation, social sammanhållning, samarbete och konflikter. Gruppens resultat är exempelvis produktivitet, försäljning, problemlösning eller beslutsfattande.

Det finns både forskningssammanställningar av kvantitativa studier<sup>1</sup> och meta-analyser<sup>2</sup> av flera enskilda studier som ger en samlad bild av kunskapsläget. Nedan presenteras forskning om mångfaldens effekter på grupprocesser och gruppens resultat utifrån kvantitativa studier med statis-

---

1. Se t.ex.: Phillips, K.W., O'Reilly, C.A. (1998) "Demography and Diversity in Organizations: A review of 40 years of research", *Research in Organizational Behavior*. Vol 20, 77-140; Jackson, S., Joshi, A., Erhardt, N. (2003) "Recent research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications", *Journal of Management*. 29:6, 801-830; van Knippenberg, D., Schippers, M. (2007) "Work Group Diversity", *Annual Review of Psychology*. Vol 58, 515-541 .

2. Meta-analyser är statistiska analyser av många enskilda kvantitativa studier.

## ”I grupper med synlig mångfald förväntar sig medlemmarna olika perspektiv, det påverkar gruppens prestation positivt”

tiskt signifikanta resultat. Det är resultat av främst meta-analyser, men även några enskilda studier beskrivs.

### Inverkan på gruppprocesser

Vilka effekter har mångfald i gruppen på gruppprocesser? Enligt teorier och föreställningar påverkar demografisk mångfald gruppprocesser, såsom kommunikation, social sammanhållning och konflikter, negativt men forskning visar att det inte stämmer. Här presenteras två meta-analyser<sup>3</sup> och några studier.

En meta-analys undersöker hur demografisk och informationsrelaterad mångfald påverkar gruppens sammanhållning. Analysen baseras på 24 studier från åren 1980–1999. Studien finner inget samband mellan varken demografisk eller informationsrelaterad mångfald och sammanhållning. Mångfald påverkar alltså inte sammanhållningen i grupper, varken positivt eller negativt.<sup>4</sup>

En annan meta-analys, som omfattar 108 studier, undersöker hur kulturell mångfald i grupper påverkar kreativitet, konflikter, kommunikation,

nöjdhet och social integration. Studien finner att kulturell mångfald har en positiv inverkan på kreativitet och på gruppmedlemmarnas nöjdhet. Studien visar också att kulturell mångfald inte påverkar kommunikationen i gruppen, varken positivt eller negativt. Samtidigt visar studien att kulturell mångfald leder till mer konflikter, men bara när det gäller konflikter kring arbetsuppgifter. Kulturell mångfald påverkar inte relationella konflikter eller processkonflikter (hur arbetsuppgifter ska utföras). Kulturell mångfald har en negativ effekt på social integration i gruppen, men bara i studier som genomförts i labb. I grupper på arbetsplatser finns i stället ett svagt positivt samband mellan kulturell mångfald och social integration.<sup>5</sup>

Nyare forskning visar i flera studier att synlig mångfald (som etnicitet) har en positiv inverkan på hur information delas och processas i grupper. I grupper med synlig mångfald förväntar sig medlemmarna olika perspektiv, varför de lyssnar bättre och i större utsträckning delar med sig av information och olika åsikter. Detta påverkar i sin tur gruppens prestation positivt.<sup>6</sup> Organisationskultur och gruppens klimat är ytterligare exempel

---

3. Ytterligare meta-analyser som undersöker detta: Horwitz, S.K., Horwitz, I.B. (2007) "The effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography", *Journal of Management*. 33:6, 987-1015 och Thatcher, S., Patel, P. (2011) "Demographic Faultlines: A Meta-Analysis of the Literature", *Journal of Applied Psychology*. 96:6, 1119-1139.

4. Webber, S.S., Donahue, L.M. (2001) "Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis", *Journal of Management*. Vol 27, 141-162.

5. Stahl, G., Maznevski, M., Voigt, A., Jonsen, K. (2010) "Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups", *Journal of International Business Studies*. 41:4, 690-709.

6. Carter, A., Phillips, K. (2017) "The doubled-edged sword of diversity: Toward a dual pathway model",

på faktorer som undersökts i enskilda studier gällande mångfald och gruppprocesser. Till exempel visar en studie att könsblandade grupper har lägre grad av relationella konflikter, och konflikter kring uppgifter, om de har ett inkluderande klimat. När det finns ett inkluderande klimat påverkar inte heller relationella konflikter nöjdheten negativt bland gruppmedlemmarna, som de gör i grupper utan ett sådant klimat.<sup>7</sup> En meta-analys av 30 studier visar att ett inkluderande klimat har en positiv inverkan på arbetstillfredsställelse, nöjdhet, engagemang, anställningstid och viljan att stanna kvar på arbetsplatsen. Ett inkluderande klimat minskar också personalomsättning, frånvaro, viljan att sluta, stress och utmattning/utbrändhet.<sup>8</sup>

### **Inverkan på gruppers prestation**

Vilka effekter har mångfald på gruppens resultat? Här presenteras tre meta-analyser<sup>9</sup> och någ-

ra enskilda studier. En meta-analys, som bygger på 35 studier som publicerats 1985–2006, undersöker hur mångfald påverkar gruppers kvalitativa och kvantitativa resultat. Studien finner ett positivt samband mellan informationsrelaterad mångfald (som kunskap, erfarenhet) och gruppers kvalitativa och kvantitativa resultat. Däremot påverkar demografisk mångfald (som kön, etnicitet) inte gruppers kvalitativa eller kvantitativa resultat, varken positivt eller negativt.<sup>10</sup>

En annan meta-analys, som omfattar 92 studier åren 1980–2009, finner att om medarbetarna arbetar inom, eller har erfarenhet från, olika funktioner ger det en positiv inverkan på gruppens prestation. Sambandet är speciellt starkt i designteam och i grupper vars arbete präglas av kreativitet eller innovation. Studien finner att etnicitet och kön påverkar gruppers prestation negativt, men att ålder däremot inte påverkar gruppers prestation.<sup>11</sup>

---

*Soc Personal Pshychol Compass*. 11:e12313

7. Nishii, L. (2013) "The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups", *Academy of Management Journal*. 56:6, 1754-1774.

8. Mor Barak, M., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M-K, Hsiao, H-Y, Brimhall, K. (2016) "The Promise of Diversity for Climate of Inclusion: State-of-the-Art Review and Meta-analysis", *Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 40:4, 305-333.

9. Ytterligare meta-analyser som undersöker detta: Bowers, C.A., Pharmed, J.A., Salas, E. (2000) "When homogeneity is needed in work teams – a meta-analysis", *Small Group Research*. 31:3, 305-327; Webber, S.S., Donahue, L.M. (2001) "Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis", *Journal of Management*. Vol 27, 141-162; Joshi, A., Roh, H. (2009) "The role of context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review", *The Academy of Management*. 52:3, 599-627.

10. Horwitz, S.K., Horwitz, I.B. (2007) "The effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography", *Journal of Management*. 33:6, 987-1015.

11. Bell, S., Villado, A., Lukasik, M., Belau, L., Briggs (2011) "Getting Specific about Demographic Diversi-

## ”Forskning visar att arbetsgruppers och arbetsplatsers inställning till mångfald påverkar resultatet”

En tredje meta-analys av 146 studier visar att informationsrelaterad mångfald har en svag positiv effekt på gruppers prestation om arbetsuppgifterna har hög komplexitet. Demografisk mångfald påverkar däremot inte resultatet, varken positivt eller negativt. Det finns ett svagt positivt samband mellan mångfald och gruppers prestation när arbetsuppgifterna är kreativa. Informationsrelaterad mångfald påverkar gruppens resultat mer positivt än demografisk mångfald.<sup>12</sup>

Vad kan vi lära oss av meta-analyserna om mångfald i grupper och gruppers prestation? Flera visar positiva samband mellan informationsrelaterad mångfald (som kunskap, erfarenhet) och gruppers prestation, speciellt när arbetsuppgifterna är komplexa, kreativa och innovativa. De flesta visar att demografisk mångfald (som kön, etnicitet) inte påverkar gruppers resultat, varken positivt eller negativt. En slutsats som kan dras av detta är att arbetsplatser inte behöver vara tveksamma till demografisk mångfald – det är inte negativt för gruppers prestation. När hänsyn tas till påverkande fak-

torer såsom demografisk mångfald i det aktuella yrket, vilken bransch man verkar i och under hur lång tid man samarbetar, ger demografisk mångfald dock effekt på gruppers prestation, i vissa fall positiv och i andra negativ.

Forskning visar också att arbetsgruppers och arbetsplatsers inställning till mångfald påverkar resultatet. En studie fann ett positivt samband mellan etnisk mångfald i grupper och gruppens prestation på arbetsplatser där man såg mångfalden som ett verktyg för ökat lärande, effektivitet och utveckling. Dessa grupper presterade bättre än etniskt homogena grupper och grupper med etnisk mångfald som inte hade detta synsätt.<sup>13</sup> En annan studie visade att grupper med informationsrelaterad mångfald presterade bättre när de hade en positiv inställning till mångfald jämfört med grupper som i stället hade en positiv inställning till likhet.<sup>14</sup>

### Vad kan vi lära oss?

Forskningen om mångfald i arbetsgrupper har kritiserats<sup>15</sup>, bland annat för att förenkla komplexa

---

ty Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis”, *Journal of Management*. 37:3, 709-743.

12. van Dijk, H., Engen, M., van Knippenberg, D. (2012) ”Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol 119, 38-53.

13. Kochan, T., Bezrukova, K, Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., Thomas, D (2003) ”The effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network”, *Human Resource Management*. 42:1, 3-21.

14. Homan, A., van Knippenberg, D., van Kleef, G., De Dreu, C. (2007) ”Bridging faultlines by valuing diversity. Diversity beliefs, information elaboration and performance in diverse work groups”, *Journal of Applied Psychology*. Vol 92, 1189-1199.

15. För kritik se t.ex.: van Knippenberg, D., Schippers, M. (2007) ”Work Group Diversity”, *Annual Review*

samband och för brister i vissa teorier som används. En förklaring som anges till de varierade sambanden och de blandade resultaten är också att forskningen brister när det gäller att ta hänsyn till påverkande faktorer.

Forskningen om hur mångfald påverkar grupprocesser och gruppers resultat visar ofta svaga positiva eller negativa samband, eller så saknas samband. Det kan tyda på att mångfald inte har så stor påverkan eller att sambanden är mer komplexa och innehåller många påverkande faktorer som forskningen inte lyckats precisera ännu. Hittills har forskning visat att den effekt som mångfald ger på grupprocesser och gruppens prestation inte bara påverkas av vilken typ av mångfald det handlar om – utan också bland annat av gruppens arbetsuppgifter och typ av grupp, vilken mångfald som präglar yrket, den egna organisationen och branschen, organisationskultur och klimat i gruppen liksom gruppmedlemmarnas inställning till mångfald. En meta-analys som undersöker hur grupputformning påverkar prestation konstaterar att heterogenitet har en mycket liten påverkan på gruppers presta-

tion, jämfört med till exempel typ av ledarskap och hur autonoma grupperna är, som har betydligt större påverkan.<sup>16</sup> Så mångfald i grupper och vilken effekt det har på grupprocesser och gruppens prestation påverkas också i stor grad av ledarskapet på arbetsplatsen, strukturer och processer på arbetsplatsen (till exempel grad av självbestämmande, tillgång till lärande och utveckling), liksom av klimatet i gruppen, arbetsplatsens kultur och det omgivande samhällets normer.

## **DEL 2. Hur påverkar mångfald företags lönsamhet?**

Studier som undersöker samband mellan mångfald och företags resultat genomförs av forskare, men också av konsultbolag, banker och intresseorganisationer. Många studier undersöker hur sammansättningen i högsta ledningen (i ledningsgruppen, styrelsen, vd) påverkar lönsamheten, medan andra fokuserar på vilken betydelse sammansättningen bland chefer eller anställda har.

Kön är den vanligaste parametern<sup>17</sup>. Det finns ock-

---

*of Psychology*. Vol 58, 515-541; Jackson, S., Joshi, A., Erhardt, N. (2003) "Recent research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications", *Journal of Management*. 29:6, 801-830; van Knippenberg, D., De Dreu, C., Homan, A. (2004) "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology*. 89:6, 1008-1022; Carter, A., Phillips, K. (2017) "The doubled-edged sword of diversity: Toward a dual pathway model", *Soc Personal Pshychol Compass*. 11:e12313

16. Stewart, G.L. (2006) "A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team performance", *Journal of Management*. 32:1, 29-54.

17. Det finns också många studier som enbart fokuserar på samband mellan lönsamhet och styrelsen/högsta ledningens sammansättning när det gäller utbildningsbakgrund, hur länge man suttit i ledningen, branschfarenhet etc, sådana studier tas inte upp här.



så studier som tittar både på kön och minoriteter (vanligen etnicitet eller födelseland), bara etnicitet/födelseland eller på ålder. Det finns studier som undersöker samband mellan progressivt arbete med HBTQ på arbetsplatsen och lönsamhet, och ett fåtal som undersöker hur ett progressivt arbete med tillgänglighet och anställda med funktionsvariationer påverkar lönsamheten.

Många studier skiljer på lönsamhet i form av *redovisningsmått*, såsom vinstmarginal eller avkastning på totala tillgångar, och *marknadsmått*, såsom aktiekurs eller avkastning till aktieägarna. Redovisningsmått bygger på företags resultat, medan marknadsmått också påverkas av vilken bedömning marknaden gör av företaget. I flera studier som presenteras här är marknadens bedömning mer negativ än redovisningsmåten.

Nedan redovisas kvantitativa studier som undersöker samband mellan mångfald och lönsamhet.

### Studier gjorda av banker och konsultbolag

Studier kring mångfald och lönsamhet från ban-

ker, konsultbolag, privata forskningsinstitut och intresseorganisationer har fått stor spridning och refereras ofta. Här beskrivs resultat från några nordiska studier och exempel på internationella studier.<sup>18</sup>

Banken Nordea har studerat samband mellan lönsamhet och ålders- och könsfördelning i styrelsen i 180 nordiska bolag åren 2013–2018. Studien visar att en portfölj med företag som hade jämn köns- eller åldersfördelning gav en meravkastning på i genomsnitt fem procent per år, samtidigt som aktiekursen och lönsamheten stabiliserades. En jämn åldersfördelning hade störst positiv inverkan på aktiekursen, men gjorde samtidigt att kurssvängningarna blev något större och den operativa avkastningen blev blandad. En jämnare könsfördelning gav å sin sida inte någon effekt på kursutvecklingen, men däremot stabilare långsiktig lönsamhetsutveckling och en stabilare aktiekurs.<sup>19</sup>

En studie från Avanza bank visar att jämställda bolag<sup>20</sup> under tre års tid (2013–2016) gett dubbelt så stor avkastning till aktieägarna jämfört med ge-

---

18. Ytterligare nordiska och internationella studier som fått spridning: Trocmé, J., Benktander, E. (2018) "Diversity as a value driver", Nordea On Your Mind. Nordea Corporate & Investment Banking, 20 February; Catalyst (2004) *The Bottom Line – Connecting Corporate performance and Gender Diversity*. Catalyst, NYC; Catalyst (2007) *The Bottom Line – Corporate Performance and Women's Representation on Boards*. Catalyst, NYC; Credit Suisse (2012) *Gender Diversity and corporate performance*. Credit Suisse Research Institute, August 2012; Noland, M., Moran, T., Kotschwar, B. (2016), *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Working Paper 16-3, Peterson Institute for International Economics.

19. Nordea (2019) *Ger en mer balanserad köns- och åldersfördelning högre lönsamhet?* Nordea Group Sustainable Finance.

20. Definitionen av jämställda bolag i studien är de 32 börsbolag som har jämn könsfördelning (40-60



nomsnittet på Stockholmsbörsen. Under de tre åren hade bolagen en kursutveckling på 64 procent kontra genomsnittet på 34 procent.<sup>21</sup>

Konsultföretaget McKinsey har sedan 2007 lanserat rapporter på temat Women Matter<sup>22</sup>. I rapporten från 2010 visar en studie bland 300 företag i Europa, Brasilien, Ryssland, Indien och Kina att de företag som hade jämnast könsfördelning i högsta ledningen hade avsevärt mycket bättre resultat (redovisningsmått) än företag som saknade kvinnor i ledningen<sup>23</sup>. Rapporterna från 2015 och 2018 som också undersöker etnicitet pekar i samma riktning. Studier bland 366 respektive över 1000 företag visar att de som hade störst blandning i ledningen avseende kön eller etnicitet hade betydligt större sannolikhet att prestera över den nationella medianen (redovisningsmått)<sup>24</sup>.

### Studier gjorda av forskare

Forskningsartiklar om kvantitativa studier, som mäter hur mångfald i högsta ledningen påverkar företags lönsamhet, började publiceras på 1980-talet. Faktorer som främst undersöktes då var utbildningsbakgrund, funktion och hur länge man suttit i ledningen. Från början av 90-talet blev det vanligare att också undersöka kön, etnicitet och ålder. Sedan dess har många vetenskapliga artiklar om samband mellan mångfald och företags lönsamhet publicerats.<sup>25</sup>

När det gäller kön har flera så kallade meta-analyser<sup>26</sup> publicerats. De söker svar på vad den samlade forskningen säger när det gäller hur könsfördelningen i ledningen påverkar företags resultat. Här presenteras resultat från två meta-analyser<sup>27</sup>.

---

%) i ledningsgrupp och styrelse enligt Allbrights ranking, se Allbright (2016) *Var femte ledare nu kvinna. Allbrihtrappen*, mars 2016.

21. Ollila, S. (2016), *Jämställda bolag klår börsen*. Dagens Industri, 1 september 2016.

22. McKinsey har gett ut rapporter på temat Women Matter 2007, 2008, 2009, 2010, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 och 2017.

23. McKinsey & Company (2010) *Women Matter 2010: Women at the top of corporation making it happen*.

24. Hunt, V., Layton, D., Prince, S. (2015) *Diversity Matter*. McKinsey & Company, February 2, 2015 och Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., Yee, L., (2018) *Delivering through Diversity* McKinsey & Company, January 2018.

25. Reis, C., Castillo, M., Dobon, S. (2007) "Diversity and business performance: 50 years of research", *Service Business*. Vol 1, 257-274.

26. Meta-analyser är statistiska analyser av många enskilda kvantitativa studier.

27. Exempel på andra meta-analyser är Pletzer, J.L., Nikolova, R., Kedzior, K.K., Voepel, S.C. (2015) "Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance – A Meta-Analysis", *PLoS ONE*. 10(6), 1-20; Hoobler, J., Masterson, C., Nkomo, S., Michel, E., (2018) "The Busi-

Den första undersöker samband mellan andel kvinnor i ledningen (i högsta ledningen och styrelsen) och företags resultat, både gällande redovisningsmått och marknadsmått. Meta-analysen bygger på 140 forskningsstudier och omfattar 90 070 företag i 35 länder. Studien visar ett svagt positivt samband mellan en större andel kvinnor i ledningen och företags redovisningsmått, men finner inget samband mellan kvinnor i ledningen och företags marknadsmått. Men en fördjupad analys visar att sambandet mellan kvinnor i ledningen och marknadsresultat är positivt i länder med jämställda villkor (som de nordiska länderna), medan det är noll eller svagt negativt i länder som brister gällande jämställda villkor (som Pakistan och Kuwait).<sup>28</sup>

Den andra meta-analysen omfattar 146 studier i 33 länder, baserad på data från år 1983–2014. Den undersöker hur företags långsiktiga resultat påverkas av att också ha kvinnor i ledningsgruppen och

kvinnor som vd. Resultaten visar att båda faktorerna ger en svagt positiv påverkan på företags långsiktiga resultat. En förklaring till varför kvinnor i ledningsgruppen påverkar resultatet positivt är ett mindre strategiskt risktagande. Samtidigt visar meta-analysen ett negativt samband mellan att en kvinna utnämns till vd och kortsiktig avkastning på aktiemarknaden. Förklaringen tros vara förutfattade meningar på aktiemarknaden om att kvinnor skulle passa sämre som vd.<sup>29</sup>

När det gäller andra parametrar än kön finns det få meta-analyser kring mångfald i högsta ledningen och företags resultat. Däremot finns det andra genomgångar och sammanställningar av kvantitativa studier. Precis som analyserna ovan visar de blandade resultat<sup>30</sup>. Många studier visar positiva samband, några visar negativa och några visar inte något samband alls, (det vill säga att mångfald inte påverkar företags resultat, varken positivt eller negativt).

---

ness Case for Women Leaders: Meta-analysis, Research critique, and path forward”, *Journal of Management*. 44:6, 2473-2499.

28. Post, C., Byron, K., (2015) “Women on Boards and Financial Performance: A Meta-analysis”, *Academy of Management Journal*. Vol. 58, No. 5, 1546-1571.

29. Jeong, S-H, Harrison, D. (2017) “Glass-breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members”, *Academy of Management Journal*. 60:4, 1219-1252.

30. Se tex: McMahan, A. (2010) “Does Workplace Diversity Matter? A survey of Empirical Studies on Diversity and Firm Performance 2000-09”, *Journal of Diversity Management*. 5:2, 37-48.; Joshi, A, Liao, H., Roh, H. (2011) “Bridging Domains in Workplace Demography Research: A Review and Reconceptualization”, *Journal of Management*. 37:2, 521-552; Roberson, Q., Holmes IV, O., Perry, J. (2017) “Transforming Research on Diversity and Firm Performance: A Dynamic Capabilities Perspective”, *Academy of Management Annals*. 11:1, 189-216. Roberson, Q. (2019) “Diversity in the workplace: A Review, Synthesis and Future Research Agenda”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol 6, 69-88.

## Andra faktorer som påverkar

Många studier har letat efter faktorer som kan påverka om mångfald får effekt på företags resultat. Till exempel har studier funnit att mångfald i ledningen påverkar graden av strategiskt risktagande i ledningen<sup>31</sup>, strategiska förändringar<sup>32</sup>, innovations-intensiteten i företaget och företagets rykte<sup>33</sup>, vilket i sin tur påverkar företagets resultat. Studier har också funnit att tillväxtstrategier och tillväxt i branschen<sup>34</sup>, om företaget verkar under stabila förhållanden<sup>35</sup>, fokus på innovationer<sup>36</sup> och kultur i fö-

retaget<sup>37</sup> påverkar relationen mellan mångfald i ledningen och företags resultat. Här ges exempel på tre nya studier om påverkande faktorer.

En studie undersöker hur könsfördelning bland chefer i och nära högsta ledningen<sup>38</sup> påverkar företags resultat genom strategiska förändringar. Studien visar att högt internt och externt organisatorisk lärande, genom en mångfald av utbildningsbakgrunder i ledningsgruppen och mängden allianser som företaget format, har betydelse. Det gör

---

31. Jeong, S-H, Harrison, D. (2017) "Glass-breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members", *Academy of Management Journal*. 60:4, 1219-1252.

32. Wu, J., Richard, O., Zhang, X., Macaulay, C. (2019) Top Management Team Surface-Level Diversity, Strategic Change, and Long-Term Performance: A Mediated Model Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 26:3, 304-318.

33. Miller, T., Triana, M., (2009) "Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity – Firm Performance Relationship", *Journal of Management Studies*. 46:5, 755-786.

34. Richard, O. (2000) Racial Diversity, "Business strategy, and Firm performance: A Resource-based view" *The Academy of Management Journal*. 43:2, 164-177; Richard, O., Murthi, B., Ismail, K., (2007)

"The impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-Term Performance: The Moderating role of Environmental Context", *Strategic Management Journal*. 28:12, 1213-1233, Dwyer, S., Richard, O., Nielsen, B., Nielsen, S., (2013) "Top Management Team Nationality Diversity and Firm Performance: A Multilevel Study", *Strategic Management Journal*. Vol 34, 373-382; Dwyer, S., Richard, O.

35. Richard, O., Murthi, B., Ismail, K., (2007) "The impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-Term Performance: The Moderating role of Environmental Context", *Strategic Management Journal*. 28:12, 1213-1233.

36. Richard, O., McMillian, A., Chadwick, K., Dwyer, S. (2003) "Employing an Innovation Strategy in Racially Diverse Workforces. Effects on Firm Performance", *Group & Organization Management*. 28:1, 107-126; Deszö, C., Ross, D. G. (2012) "Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation", *Strategic Management Journal*. Vol 33, 1072-1089.

37. Dwyer, S., Richard, O., Chadwick, K. (2003) "Gender Diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture", *Journal of Business Research*. Vol 56, 1009-1019; Richard, O., Kirby, S., Chadwick, K. (2013) "The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: how participative strategy making features can unleash a diversity advantage", *The international Journal of Human Resource Management*. 24:13, 2571-2582.

38. Definieras i studien som vd och chefer på de två chefsnivåerna under vd.

att jämnare könsfördelning i ledningsgruppen, genom ökade/ fler strategiska förändringar, leder till bättre resultat (marknadsmått).<sup>39</sup>

En annan studie undersöker om normer och lagstiftning avseende jämställdhet i arbetslivet har betydelse för hur en jämnare könsfördelning i företaget påverkar resultatet (redovisningsmått och marknadsmått). Studien omfattar 1069 börsnoterade företag i 35 länder och 24 branscher åren 2007–2014. Resultatet visar att en jämnare könsfördelning bland de anställda ger positiva effekter på företags resultat i länder med positiva normer när det gäller kvinnor och män i arbetskraften och lagstiftning i linje med detta. Men i länder med negativa normer och bristande lagstiftning ger en jämnare könsfördelning negativa effekter.<sup>40</sup>

Den tredje studien omfattar 3000 amerikanska börsbolag åren 2007–2014. Genom en sofistikerad statistisk metod visar man här att en jämnare könsfördelning i styrelsen har en mer positiv effekt på

företags resultat i högpresterande företag än i lågpresterande. Den mer positiva påverkan gäller både marknadsmått och redovisningsmått. Författarna menar att enklare statistiska metoder i tidigare studier, som inte kan visa skillnader i sambandet utan bara medeltal, kan vara en förklaring till de blandade resultaten i tidigare forskning.<sup>41</sup>

## Funktionsvariationer och HBTQ

Få studier har undersökt lönsamhet kopplat till funktionsvariationer och HBTQ, men det finns intressanta exempel. En studie kommer från konsultföretaget Accenture och baseras på 140 företag som rankats enligt Disability Equality Index (DEI)<sup>42</sup> åren 2015–2018. Studien visar att de 45 företag som identifierats som allra bäst när det gäller insatser för anställda med funktionsvariationer och tillgänglighet presterar bättre ekonomiskt. Företagen har bland annat betydligt högre avkastning och högre vinstmarginal jämfört med de övriga företagen i studien. Det är också dubbelt så sannolikt att de ger bättre aktieavkastning.<sup>43</sup> När det gäller

---

39. Triana, M., Richard, O., Su, W (2019) "Gender Diversity in Senior Management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms", *Research Policy*. 48:7, 1681-1693.

40. Zhang, L. (in press) "An institutional Approach to Gender Diversity and Firm Performance", *Organization Science*.

41. Conyon, M., Lerong H, (2017) "Firm performance and boardroom gender diversity: A quintile regression analysis", *Journal of Business Research*. Vol 79, 198-211.

42. De två amerikanska ideella organisationerna Disability:IN och The American Association of People with Disabilities (AAPD) står bakom indexet Disability Equality Index (DEI) som rankar amerikanska företag när de gäller deras policyer och praktiker med avseende på funktionsvariationer och tillgänglighet. DEI baseras på tex företagens ledarskap och kultur, tillgänglighet, personalpolicyer och lokalt socialt engagemang. För mer information se <https://disabilityin.org/what-we-do/disability-equality-index/>

43. Accenture (2018) Getting to equal 2018: The Disability Inclusion Advantage.

sexuell läggning och könsöverskridande identitet och uttryck finns ett fåtal forskningsstudier som undersökt om företags lönsamhet påverkas av olika insatser kring HBTQ. Här presenteras två studier<sup>44</sup> som undersöker amerikanska börsföretag<sup>45</sup>.

Den ena omfattar 1347 amerikanska företag åren 1996–2009 och visar ett positivt samband mellan att företag arbetar progressivt med HBTQ och företags lönsamhet, produktivitet och marknads-mått<sup>46</sup>. Den andra studien undersöker hur lanseringen av personalförmåner med sjukförsäkring även för samkönade par påverkar företagets aktieavkastning. Studien, som omfattar 379 företag åren 1990–2006, visar att lanseringen hade en mycket positiv påverkan. Aktieavkastningen blev i genomsnitt 14 procent högre per år, jämfört med likvärdiga företag som inte lanserat en sådan policy<sup>47</sup>.

### Vad kan vi lära oss?

Forskningen om mångfald och lönsamhet har kritiserats<sup>48</sup>. Forskningsstudierna visar svaga samband och blandade resultat, och kan inte visa på kausalitet, det vill säga att det är just mångfalden som leder till företagets bättre resultat. Att det skulle vara ett direkt och enkelt linjärt samband mellan mångfald och företags resultat har ifrågasatts. Sådana förenklingar av ett komplext samband kan vara en förklaring till de blandade resultaten.

Genomförd forskning har ökat vår kunskap om faktorer som påverkar sambandet mellan mångfald och företags lönsamhet. Studier tyder på att mångfald har en positiv inverkan på företags resultat i företag som går bättre, är i tillväxt och i tillväxt-branscher och satsar på innovation – och att dessa företag i större utsträckning präglas av mångfald än konkurrenter som går sämre, inte är i tillväxt och inte satsar på innovation. Forskning-

---

44. Ytterligare exempel på studier är Wang, P., Schwarz, J. (2010) "Stock Price Reaction to LGBT Policies", *Human Resource Management*. 49:2, 195-216; Shan, L., Fu, S., Zheng, L. (2017) "Corporate Sexual Equality and firm performance", *Strategic Management Journal*. Vol 38:1812-1826.

45. I studiernas har företagets arbete med HBTQ baserats på uppgifter från den ideella organisationen Human Right Campaign står bakom indexet Corporate Equality Index (CEI) som rankar amerikanska företags arbete med HBTQ. För mer information se <https://www.hrc.org/campaigns/corporate-equality-index>

46. Pichler, S., Blazovich, J., Cook, K., Huston, J., Strawser, W. (2018) "Do LGBT-supportive corporate policies enhance firm performance?" *Human Resource Management*. Vol 57:263-278.

47. Li, F., Nagar, V. (2013) "Diversity and Performance", *Management Science*. 59:3, 529-544.

48. För kritik se tex: Post, C., Byron, K., (2015) "Women on Boards and Financial Performance: A Meta-analysis", *Academy of Management Journal*. Vol. 58, No. 5, 1546-1571; Pletzer, J.L., Nikolova, R., Kedzior, K.K., Voepel, S.C. (2015) "Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance – A Meta-Analysis", *PLoS ONE*. 10(6), 1-20; Hoobler, J., Masterson, C., Nkomo, S., Michel, E., (2018) "The Business Case for Women Leaders: Meta-analysis, Research critique, and path forward", *Journal of Management*. 44:6, 2473-2499.

en visar också att de faktorer som leder till positiva eller negativa effekter finns på flera nivåer. Det handlar om vilka som sitter i ledningen, är chefer och medarbetare, vilken kultur som präglar arbets-

platsen, vilka strategier företaget anammar och det omgivande samhällets normer, klimat och lagar när det gäller jämlika villkor i arbetslivet.

### Råd för att dra nytta av mångfald

Många saker på arbetsplatsen påverkar vilken effekt mångfald har i arbetsgrupper, se därför till att skapa bra förutsättningar på er arbetsplats:

- Gruppens arbetsuppgifter styr vilken nytta gruppen har av olikheter och vilka olikheter som behövs.
- Demografisk mångfald (som kön, ålder, etnicitet) kan ha en positiv effekt bara genom att det gör att gruppen förväntar sig olikheter i perspektiv och synsätt, och lyssnar till dessa.
- För att få positiva effekter av mångfald är det viktigt att arbetsplatsen har en inkluderande kultur och ett inkluderande ledarskap.
- Det är viktigt att tydliggöra hur mångfald kan vara till nytta för arbetsgruppen och verksamheten. Om medarbetarna har en positiv inställning till olikheter påverkas effekten på arbetsgruppen positivt.

## Litteratur

Credit Suisse (2012) *Gender Diversity and corporate performance*. Credit Suisse Research Institute, August 2012.

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., Yee, L., (2018) *Delivering through Diversity* McKinsey & Company, January 2018.

Stahl, G., Maznevski, M., Voigt, A., Jonsen, K. (2010) "Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups", *Journal of International Business Studies*. 41:4, 690-709.

Mor Barak, M., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M-K, Hsiao, H-Y, Brimhall, K. (2016) "The Promise of Diversity for Climate of Inclusion: State-of-the-Art Review and Meta-analysis", *Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 40:4, 305-333.

Post, C., Byron, K., (2015) "Women on Boards and Financial Performance: A Meta-analysis", *Academy of Management Journal*. Vol. 58, No. 5, 1546-1571.

Conyon, M., Lerong H, (2017) "Firm performance and boardroom gender diversity: A quintile regression analysis", *Journal of Business Research*. Vol 79, 198-211.