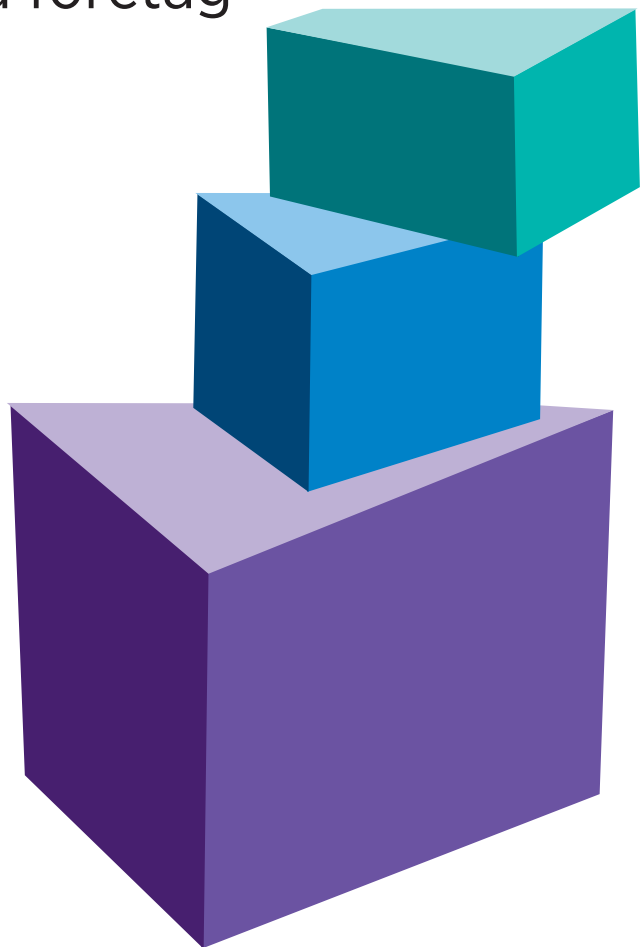


Mångfald och tillväxt i företag

En studie om sambandet
mellan mångfald och tillväxt
i små och medelstora företag



Vi stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft

Tillväxtverket ska skapa så bra förutsättningar som möjligt för företag i hela landet att vara konkurrenskraftiga. Det innebär att vi öppnar dörrar och river barriärer – för ett Sverige där fler företag vill, kan och vågar.

Kunskap, nätverk och finansiering är våra viktigaste verktyg. Tillväxtverkets insatser skapar direkta resultat hos de företag och aktörer som vi samverkar med, men även förutsättningar för företag och regioner att möta framtidens utmaningar. Vårt största enskilda uppdrag är att bidra till att EU-medel investeras i projekt för regional konkurrenskraft och sysselsättning.

Tillväxtverkets publikationer kan laddas ner på tillvaxtverket.se. Vill du beställa en tryckt publikation eller söker du en publikation som publicerades innan 2015 hänvisar vi till vår webbshop publikationer.tillvaxtverket.se.

© Tillväxtverket

Stockholm, augusti 2017

Digital: ISBN 978-91-88601-28-5

Rapport 0231

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Antonio Tolj

Telefon, växel 08-681 91 00

Förord

Kompetensförsörjningen är en av de stora utmaningarna för svenska företag, nu och i framtiden. Tillgången till arbetskraft med rätt kompetens är i vissa branscher och geografiska områden oroande låg. Samtidigt går utvecklingen snabbt med ökande global konkurrens, digitalisering och förändringar i det svenska samhället.

Sammantaget ställer det höga krav på företagen att möta utmaningarna för att kunna finnas kvar på marknaden, utvecklas och konkurrera på en internationell marknad. En av utmaningarna handlar om att kunna ta tillvara de möjligheter den ökade mångfalden i det svenska samhället innebär.

Tillväxtverket gav Oxford Research AB i uppdrag att undersöka sambandet mellan mångfald och tillväxt i små och medelstora företag (SMF). Uppdraget omfattade en litteraturöversikt och intervjuer med fem branschorganisationer, fem mångfalds- och rekryteringsföretag och 20 företag (SMF) som på olika sätt tagit initiativ till ökad mångfald.

Studien visar att den främsta orsaken till att företag väljer att jobba med mångfaldsfrågor är behovet av kompetens. Risken att gå miste om värdefull kompetens och därmed möjligheter till utveckling, innebär att företag behöver arbeta aktivt med att bredda sin rekrytering. Men även med den insikten är det inte alltid lätt. Kunskap och stöd i arbetet behövs ofta. Tillväxtverket arbetar inom flera olika områden för att utveckla kunskap, metoder och stöd för att underlätta för företag att identifiera sina kompetensbehov och bredda sitt rekryteringsunderlag. Mycket talar för att medveten och strategisk rekrytering och kompetensutveckling leder till ökad mångfald och hållbar tillväxt i företagen.

Författarna till rapporten lämnar rekommendationer till företag som vill utveckla sin rekryteringsbas och till Tillväxtverket och andra aktörer som vill bidra till utvecklingen. Mer kunskap behövs om kompetensförsörjning och mångfaldsarbete, den här studien är en pusselbit som ger Tillväxtverket underlag i det fortsatta arbetet med näringslivets kompetensförsörjningsfrågor.

Studien är också läsvärd för den som arbetar med rekrytering i eller till företag.

Gunilla Nordlöf

Generaldirektör
Tillväxtverket

Innehåll

Sammanfattning	6
Slutsatser.....	6
Rekommendationer	7
1 Inledning	8
1.1 Syfte och metod.....	8
1.2 Disposition	9
2 Forskning om mångfald bland anställda	10
2.1 Effekt på gruppens effektivitet och prestation.....	10
2.2 Effekt på företagets prestation	11
3 Forskning om mångfald i ledningsgruppen	14
3.1 Mångfalds effekt på företags prestation	14
3.2 Faktorer som Påverkar effekten av mångfald.....	18
4 Forskning om mångfaldsarbete	20
4.1 Vikten av perspektiv, synsätt och roller.....	20
4.2 Nyckelfaktorer i mångfaldsarbete	21
4.3 Policyer och planer för mångfald.....	22
4.4 Effekter av lagstiftning om kvotering.....	22
5 Erfarenheter från mångfaldskonsulter och rekryteringsföretag	24
5.1 Drivkrafter att arbeta med mångfald.....	24
5.2 Förutsättningar och utmaningar.....	25
5.3 Effekter av mångfaldsarbetet	27
6 Erfarenheter från fem branschinitiativ	29
6.1 Byggcheferna – Stoppa machokulturen.....	29
6.2 Dataspelsbranschen – Diversi	30
6.3 IT&Telekomföretagen – Womentor, matchningsmöten, NextUp och Valjit.....	32
6.4 Energiföretagen – Qraftsamling och nyanländas etablering	34
6.5 Kommunala företagens samorganisation – unga och nyanländas etablering.....	35
7 Erfarenheter från 20 företag	37
7.1 Typer av arbete	37
7.2 Drivkrafter att arbeta med mångfald.....	37
7.3 Förutsättningar och utmaningar.....	38
7.4 Effekter.....	40

8	Reflektioner och slutsatser	41
8.1	Reflektioner.....	41
8.2	Slutsatser.....	44
9	Rekommendationer	46
9.1	Tips till företag som vill arbeta med mångfald	46
9.2	Rekommendationer till Tillväxtverket	47
	Referenslista	48

Sammanfattning

Oxford Research har fått i uppdrag av Tillväxtverket att undersöka sambandet mellan mångfald och tillväxt i små och medelstora företag (SMF). Uppdraget omfattade dels en litteraturöversikt på området, dels intervjuer med fem branschorganisationer som tagit initiativ för att bidra till ökad mångfald, fem mångfalds- och rekryteringsföretag och 20 SMF. Nedan sammanfattas först slutsatserna från studiens olika delar, och därefter sammanfattas våra viktigaste rekommendationer.

Slutsatser

Slutsatser från forskningsöversikten

En relativt liten andel av forskningen om effekterna av mångfald och mångfaldsarbete behandlar temat kompetensförsörjning. Den kan delas upp i forskning om mångfald bland anställda, mångfald i ledningsgrupper och genomförande av mångfaldsarbete. Forskningens resultat och operationaliseringar av mångfald och ekonomisk prestation är genomgående så spretiga att det inte är möjligt att dra någon tydlig slutsats om direkta samband mellan mångfald och tillväxt.

Positiva effekter bland de anställda kan exempelvis vara ökad kreativitet och innovationskraft, eller ökad kunskapsspridning. Negativa effekter som lyfts fram i forskningen inkluderar kommunikationssvårigheter och ökad risk för konflikter. Forskningen om ledningsgrupper fokuserar nästan uteslutande på kön och de effekter som uppmätts försvinner när man kontrollerar för t.ex. kontext, bransch eller företagsstorlek. Sammantaget kan litteraturen inte peka ut någon tydlig riktning på ett samband mellan mångfald och tillväxt, utan indikerar att det är andra aspekter än t.ex. kön, ålder och bakgrund som bäst förklarar företags och grupperns prestation.

Flera forskare betonar vikten av att argumentera för mångfald ur ett demokrati- eller rättighetsperspektiv i stället för ett nyttoperspektiv. Mångfaldsarbetet bör anpassas till sitt sammanhang, men inte bara fokusera på numerär representation utan också på maktfördelning och hierarkier i organisationen.

Slutsatser från intervjustudien

Kompetensförsörjning är mest synligt i vår intervjustudie som visar att det är en mycket viktig anledning till att SMF väljer att jobba med mångfaldsfrågor. Många uppger att de helt enkelt inte har råd att gå miste om kompetens, och därför valt att vidta åtgärder för att bredda rekryteringsbasen.

I flera branscher upplever man att det finns fördomar som kan vara ett hinder för en bredare rekryteringsbas. Medan vissa hävdar att detta baseras på missuppfattningar menar andra att det finns genuina problem med jargongen och den sociala arbetsmiljön inom branschen. Andra utmaningar för mångfaldsarbetet är brist på resurser och motstånd mot frågorna i verksamheten.

Även utifrån intervjustudien är det svårt att mäta effekter av mångfald och mångfaldsarbete. Orsaken är framför allt att det är mycket svårt att koppla samman en specifik insats med påverkan på produktionen. Inga av de företag och organisationer vi talat med har heller gjort några specifika mätningar, men enligt mångfaldskonsulterna har deras kunder förändrat sina tidigare förhållandevis snäva uppfattningar om vad kompetens innebär, vilket i längden bör gynna kompetensförsörjningen.

Rekommendationer

Tips till företag som vill arbeta med mångfald

- **Börja internt och skapa kunskap:** Börja med att studera den egna organisationens könsfördelning, åldersfördelning och fördelning mellan inrikes och utrikes födda. Vilka uttalade och outtalade normer finns på arbetsplatsen? Genom att börja diskutera dessa frågor blir det tydligare vilka utmaningar företaget står inför. En bra bild över sitt eget utgångsläge är också centralt för att kunna utforma ett mångfaldsarbete på ett optimalt sätt.
- **Ta in hjälp:** Mångfaldsfrågor kan ibland upplevas som svåra och det kan kännas som att det är lätt att göra fel – även om intentionerna är goda. Den som känner sig osäker kan vända sig till Mångfaldsforetagarna.se, till sin branschorganisation, eller till Jamstall.nu för att få mer information och stöd.
- **Möta motstånd:** Negativa attityder kommer lätt i vägen för mångfaldsarbete, och det bästa sättet att möta motstånd är genom öppen dialog och transparens. Bemöt motståndarnas oro och var konkret med syftet och visionen för arbetet. Det är dock viktigt att skilja mellan motstånd mot mångfald och mångfaldsarbetet och verkliga lagbrott. Om du är anställd och har sett diskriminering eller kränkningar på din arbetsplats bör du i första hand kontakta din arbetsgivare, och i andra hand Diskrimineringsombudsmannen (DO) eller ditt fackförbund.

Rekommendationer till Tillväxtverket

- **Reflektera kring Tillväxtverkets definition av mångfald:** Forskningen visar tydligt vikten av att vara medveten i sin definition av mångfald eftersom betydelsen kan skifta beroende på sammanhanget. Som myndighet med ansvar för tillväxtfrågor, regional utveckling och företagande kan Tillväxtverket behöva reflektera över att mångfald kan ses som både ett medel och ett mål i sig, för att säkerställa att man är medveten om hur nytto- och rättighetsperspektiven förhåller sig till varandra.
- **Fortsatt forskning om mångfald och kompetensförsörjning:** Kompetensförsörjningsperspektivet saknas nästan helt i forskningen, som i stället fokuserar på antingen hur mångfaldsarbete ska genomföras eller vilka effekter mångfald har utifrån en given operationalisering. Dessutom är forskningen inkonsekvent och använder olika operationaliseringar av mångfald och tillväxt, och därmed finns skäl att bedriva vidare forskning om mångfald och kompetensförsörjning.
- **Fortsatt diskussion om förutsättningar och utmaningar:** De företag vi har intervjuat representerar en stor bredd av branscher och en lika stor bredd av kunskapsnivåer om såväl kompetensförsörjning som mångfald. Tillväxtverket bör bjuda in företag för att få en bättre bild av vilket stöd de skulle behöva för att påbörja eller vidareutveckla sitt mångfalds- och kompetensförsörjningsarbete.
- **Uppmuntra till systematiserad förvaltning av de lärdomar som dras av mångfaldsarbetet:** I dagsläget är det få företag och branschorganisationer som aktivt följer upp eller förvaltar de kunskaper som mångfaldsarbetet genererat. Bättre dokumentation skulle kunna bidra till mer aktivt lärande företag emellan. Tillväxtverket har stor erfarenhet av uppföljningar och utvärderingar, och därför vore det värdefullt för företag och branschorganisationer om Tillväxtverket kan sprida kunskap om olika sätt att följa upp och mäta resultat och effekter.

1 Inledning

Kompetensförsörjning är en stor utmaning för svenska företag. Enligt Tillväxtverkets undersökning *Företagens villkor och verklighet* uppger nästan vart fjärde företag att bristande tillgång till arbetskraft är ett stort hinder för tillväxt (Tillväxtverket, 2014). Svenska företags svårigheter att hitta och behålla rätt kompetens kan i förlängningen göra det svårt för dem att bibehålla och stärka sin konkurrenskraft (OECD, 2015).

Trots att företagen gapar efter kompetens står många arbetssökande utan jobb. Resultaten av *Företagens villkor och verklighet* pekar på att problem med kompetensförsörjning delvis har samband med bransch och företagsstorlek. Exempelvis ser rekryteringsprocesser olika ut i stora och små företag. Det finns även starka normer inom och föreställningar om vissa branscher som skulle kunna hindra företag från att vända sig till ett brett rekryteringsunderlag. Medvetna och omedvetna föreställningar om vem som har viss kompetens kan begränsa företag i sökandet efter personal¹, och leda till att de går miste om relevant kompetens.

Mot bakgrund av svenska företags svårigheter med kompetensförsörjning har Tillväxtverket gett Oxford Research i uppdrag att undersöka sambandet mellan mångfald och mångfaldsarbete i små och medelstora företag (SMF) och tillväxt.

1.1 Syfte och metod

Uppdraget går ut på att undersöka sambanden mellan mångfald och tillväxt för SMF och att öka kunskapen om SMF:s utmaningar och möjligheter när det gäller att få tillgång till rätt kompetens och få större mångfald i sin rekryteringsbas. Studien fokuserar på de aspekter av mångfald som Tillväxtverket prioriterar i sin verksamhet – bakgrund, kön och ålder – men den lyfter även fram andra aspekter av mångfald som framkommit under studiens gång. Studien har genomförts i tre steg som beskrivs i mer detalj nedan. Sammanfattningsvis består studien av följande delar:

- **Litteraturstudie:** En genomgång av svensk och internationell vetenskaplig litteratur som undersöker sambanden mellan mångfald, eller mångfaldsarbete, och tillväxt för SMF
- **Intervjustudie med inriktning mot:**
 - fem branschorganisationers insatser för mångfald
 - SMF som själva arbetar med mångfald
 - mångfaldskonsulter och rekryteringsföretag som hjälper andra företag öka sin mångfald

1.1.1 Steg 1: Kartläggning av relevant forskning

Forskningsöversikten genomfördes med hjälp av automatiserade sökningar i databasen Web of Science Social Sciences Citation Index (SSCI), som samlar forskning från över 3 000 samhällsvetenskapliga tidskrifter. Kompletterande sökningar gjordes i den svenska databasen DiVA för att särskilt kartlägga forskning som gäller Sverige.

För att hitta den forskning som är relevant för kartläggningen specificerades en rad sökord. Sökorden var inriktade mot att identifiera forskning som berör sambandet mellan

¹ Se t.ex. Agerström, Björklund, Carlsson, & Rooth, 2012; A. Ahmed, Andersson, & Hammarstedt, 2011; A. M. Ahmed, Andersson, & Hammarstedt, 2012; Eriksson, Johansson, & Langenskiöld, 2012

mångfald och tillväxt, med fokus på SMF. Litteraturoversikten stämde också av med forskare inom fältet.

Resultaten av sökningen skannades manuellt och resulterade i ett urval av artiklar som var relevanta för studiens primära frågeställningar. Sökningarna kompletterades med en s.k. "snöbollsmetod", som innebär att översikten också inkluderar relevant forskning som inte täckts in i de automatiserade sökningarna men som kunde återfinnas genom referenser i artiklarna i urvalet. Den skriftliga redovisningen av resultaten från kartläggningen strukturerades därefter tematiskt. Översikten begränsades till att innefatta forskning från år 2000 till i dag, för att fokus ska ligga på de mest aktuella forskningsresultaten.

1.1.2 Steg 2: Kartläggning och intervjustudie av branschorganisationers insatser

Forskningsgenomgången följdes av en kartläggning av branschorganisationers insatser kring mångfaldsfrågor. Syftet med kartläggningen var att belysa olika typer av insatser för att lösa branschspecifika problem, inte att dokumentera samtliga insatser som genomförts av branschorganisationerna. Sex semistrukturerade intervjuer genomfördes – en för varje insats – med personer som har god insikt i insatserna. För en av branschorganisationerna genomfördes två intervjuer. Detta möjliggjorde en inblick i insatsernas syfte, bakgrund, inriktning och utfall.

1.1.3 Steg 3: Intervjustudie

Studiens tredje del bestod av totalt 25 intervjuer med två rekryteringsföretag, tre mångfaldskonsulter och 20 SMF. Syftet var att utforska möjligheterna, resultaten och utmaningarna med ökad mångfald i SMF. Intervjuerna genomfördes via telefon med hjälp av intervjuguiden.

Urvalet av företag var strategiskt. Med andra ord syftade datainsamlingen till att ge exempel på hur företag aktivt arbetat med jämställdhet och mångfald, och vad detta fått för resultat, snarare än att ge en representativ bild av hur SMF generellt arbetar med dessa frågor.

Konsult- och rekryteringsföretagen valdes för att de arbetar aktivt med att stödja andra företag att öka sin mångfald. I samband med dessa intervjuer efterfrågades kontaktuppgifter till SMF som aktivt arbetar med mångfald. Utifrån en bruttolista valdes sedan ca 20 SMF av olika storlek och inom olika branscher och regioner. Listan kompletterades med företag som påträffats via andra kanaler, i syfte att åstadkomma en blandning av företag som deltagit respektive inte deltagit i insatser hos sina branschorganisationer. I kapitel 7 finns en kort introduktion till företagets spridning i storlek, bransch och geografi.

1.2 Disposition

I kapitel 2–4 presenteras resultaten av kartläggningen när det gäller relevant forskning på temat mångfald och tillväxt i SMF. Inledningsvis diskuterar kapitel 2 forskning som behandlar mångfald bland anställda och vilka effekter mångfald har på dels gruppens effektivitet, dels företagets prestation. Kapitel 3 redogör för forskning om effekten av mångfald i ledningsgruppen. Kapitel 4 redogör för forskning som behandlar mångfaldsarbete.

Kapitel 5–7 redogör för mångfaldsarbete i praktiken genom att lyfta branschorganisationer, mångfaldskonsulter och rekryteringsföretag samt SMF:s erfarenheter och perspektiv. I kapitel 5 redovisas resultaten av intervjuerna med

mångfaldskonsulter och rekryteringsföretag. Kapitel 6 behandlar kartläggningen av branschorganisationers insatser kring mångfaldsarbete och redogör för deras erfarenheter av och reflektioner kring dessa frågor. I kapitel 7 presenteras intervjustudien med de utvalda SMF.

Våra reflektioner och slutsatser sammanfattas i kapitel 8, och rapporten avslutas i kapitel 9 med ett medskick till Tillväxtverket och till företag som vill arbeta vidare med mångfaldsfrågor.

2 Forskning om mångfald bland anställda

Detta kapitel handlar om mångfald inom arbetskraften och vad det har för effekter på företagsverksamheten. Kapitlet har delats upp i en del om effekter på arbetsgruppens effektivitet och prestation, och en del om företagets prestation.

2.1 Effekt på gruppens effektivitet och prestation

Flera forskare som studerat effekten av mångfald på gruppens effektivitet eller prestation konstaterar att forskningen på området gett inkonsekventa resultat (G. K. Stahl, Maznevski, Voigt, & Jonsen, 2010). Medan vissa forskare pekat på positiva effekter av mångfald har andra tolkat effekterna som obetydliga eller negativa. Forskarna har också valt att operationalisera mångfald och prestation på väldigt olika sätt, vilket gett upphov till en stor diskussion inom forskningen och gör det svårt att dra några entydiga slutsatser.

En av de studier som inte lyckas påvisa någon effekt på prestation har genomförts av Webber & Donahue (2001). De gör en metaanalys² med fokus på arbetsgruppens prestation och operationaliserar mångfald genom att skilja mellan arbetsrelaterade respektive mindre arbetsrelaterade attribut hos de anställda. Arbetsrelaterade attribut var utbildning, branschbakgrund, arbetsroll och titel medan kön, etnicitet och ålder ansågs vara mindre arbetsrelaterade. Inga signifikanta resultat framkom av studien, utan forskarna påtalar vikten av att genomföra fler studier på området.

Stahl et al. (2010) beskriver att forskningens inriktning varit snedvriden och främjat undersökningar av negativa effekter av mångfald. De beskriver, utifrån sina resultat, att mångfald inte entydigt bidrar till en positiv eller negativ förändring i arbetsgrupper. Enligt deras studie korrelerar mångfald i bakgrund, å ena sidan, med konflikter och minskad social interaktion på arbetsplatsen, men å andra sidan med främjad kreativitet och ökad tillfredsställelse bland medarbetarna. Mångfald är dock långtifrån den enda faktorn som påverkar prestation, och effekten av mångfald kan påverkas av t.ex. arbetsuppgifternas utformning eller gruppens storlek.

Kurtulus (2011) operationaliserar mångfald på liknande sätt och bekräftar att sambandet är för komplicerat för att det ska gå att dra några definitiva slutsatser. Kurtulus studerar hur prestation påverkas av demografiska olikheter (kön, ålder och bakgrund) och icke-demografiska olikheter (utbildning, arbetsroll, anställningsform, tid i gruppen och lönenivåer). Eftersom enhetens storlek verkar spela in i mångfaldens effekt på prestation

² En metaanalys är en studie av tidigare producerad forskningslitteratur. Syftet är att sammanfatta och dra slutsatser utifrån tidigare forskning och forskarnas gemensamma slutsatser. En metaanalys är således givande på så sätt att studien ger en tydlig bild över ett forskningsfält eller en specifik forskningsfråga.

är resultaten relevanta för SMF trots att studien bygger på data för ett stort amerikanskt företag.

Studiens tydligaste slutsatser är att skillnad i ålder och tid inom gruppen generellt är förknippat med lägre arbetsprestation, medan skillnader i lön generellt är förknippat med högre prestation. I en djupare analys av resultaten konstaterar Kurtulus att större organisationer tycks vara bättre på att ta vara på mångfald i ålder, medan mindre organisationer tycks vara bättre på att ta vara på mångfald i bakgrunder. Resultaten för kön och bakgrund ändras dock beroende på vilken statistisk metod som forskaren använder. Sättet som förändringen sker på indikerar, enligt Kurtulus, att fördomar som forskaren inte kan mäta påverkar hur en anställd uppfattar sina kollegor. Samtidigt blir effekterna av vissa typer av olikheter mindre ju längre en anställd har arbetat i gruppen, vilket indikerar att uppfattningen om kollegor kan förändras över tid. Komplexiteten i resultaten stämmer överens med resultat från andra studier, såsom en studie av Tyran & Gibbson (2008) och en studie om grupper av entreprenörer av Zhou (2013).

2.2 Effekt på företagets prestation

En del forskare har också intresserat sig för effekter av mångfald på företagets prestation. Forskningen stämmer överens med den om arbetsgruppers prestation på så sätt att det finns en stor diskussion om operationaliseringen av mångfald och prestation, och att forskarna är oeniga om resultaten.

En del forskare argumenterar för en bred syn på mångfald. En av dem är McMahon (2010) som understryker vikten av att inte bara se till mångfald av t.ex. bakgrunder, kön, ålder eller utbildningsnivå, utan att även egenskaper, kompetenser, kognitiva förmågor och perspektiv på arbetsuppgifter bör studeras för att man ska förstå mångfaldens effekter på företags prestation. McMahon har sammanställt tidigare forskning på området mellan åren 2000 och 2009, och resultatet indikerar ett u-format samband mellan mångfald och företags prestation. Ett sådant samband tyder på att effekten är större vid högre och lägre nivåer av diversifiering, och lägst vid en mellanhög nivå. Studiens resultat tyder också på att effekten verkar variera mellan olika branscher och sektorer.

På liknande sätt hävdar De Dreu, Homan, & van Knippenberg (2005) att det krävs en bred förståelse av mångfald, inklusive typ av arbetsuppgift, processer för beslutsfattande, social gruppering och motivation, för att förstå hur prestation påverkas. Författarnas främsta slutsats är att alla dimensioner av mångfald kan ha både positiva och negativa effekter på prestation, beroende på kontext och sammanhang. Därför är det viktigt att se till de underliggande processerna för att förstå hur mångfald verkar och tar sig uttryck i olika sammanhang.

En del forskare understryker att en bredare syn på mångfald skulle kunna bidra till en bättre förståelse av sambandet mellan mångfald och tillväxt. Mer om detta i avsnitt 3.1.

2.2.1 Produktivitet

Parrotta, Pozzoli, & Pytlikova (2012) undersöker hur produktiviteten påverkas av en diversifierad arbetskraft när det gäller utbildning, etnicitet och demografiska faktorer, i ett företag i Danmark. Mångfald i utbildning bland de anställda visade sig kraftigt öka företagets förädlingsvärde, medan mångfald i termer av etnicitet och demografiska aspekter verkar ha negativ påverkan på företagets produktivitet. Forskarna tror att de negativa effekterna beror på att mångfald komplicerar kommunikationen, och att de negativa effekterna, i detta fall, väger tyngre än de positiva effekterna av ökad kreativitet och kunskapsspridning bland medarbetare. Garnero & Kampelmann (2014) studerar

belgiska företag och konstaterar att en större bredd av utbildning i arbetsgruppen är positivt för produktiviteten. Mångfald med avseende på kön visade sig vara särskilt positivt i högteknologiska och kunskapsintensiva branscher, men negativt i mer traditionella branscher. Författarna resonerar på liknande sätt som Parrotta et al. (2012) om att mångfald, i detta fall när det gäller kön, påverkar sociala interaktioner. Mot bakgrund av tidigare forskning tror Garnero & Kampelmann inte att de negativa effekterna beror på skillnader mellan könen, utan snarare på att föreställningar om traditionella könsroller reproduceras i grupperna och aktiverar diskriminering.

Denna typ av resonemang stärks av Badal & Harter (2014), som undersöker sambandet mellan könsfördelning och företags ekonomiska prestation. En faktor som tycks påverka sambandet är medarbetarnas motivation. Resultaten av studien indikerar att en jämnare fördelning av kvinnor och män inom de studerade enheterna gynnar företagets ekonomiska prestation. Samtidigt har högre grad av engagemang bland företagets anställda också positiva effekter på prestationen. Forskarna drar slutsatsen att könsdiversifiering och medarbetares engagemang är relativt oberoende av varandra vad gäller faktorernas positiva inverkan på ekonomisk prestation, vilket tyder på att företag borde arbeta både för mångfald inom arbetsstyrkan och för en företagskultur som engagerar medarbetarna.

Bara en av de undersökta studierna fokuserar på hur mångfalden påverkar överlevnadschanserna för nystartade bolag. I en första del av sin studie undersöker Backman & Kohlhase (2013) hur mångfald när det gäller utbildning, yrkesgrupper, andelen invandrade medarbetare och bransch påverkar nystartstakten för företag i en region. I en andra del undersöker de hur mångfald inom ett nystartat företag påverkar företagets tillväxt och chans att överleva efter sitt första år. Studiens resultat visar att mångfald inom arbetskraften har positiva effekter på nystartstakten av företag i urbana områden, och att mångfald är positivt för nystartade företags tillväxt och fortlevnad.

2.2.2 Innovationskraft

En relativt stor mängd forskning behandlar hur mångfald påverkar innovation i SMF. Lee (2015) tillämpade ett likande angreppssätt som Backman & Kohlhase när han genomförde en studie på effekten av mångfald på företags innovationskraft. Lee undersökte relationen mellan två mekanismer som är viktiga för innovation: företagseffekt (mångfald inom företagets arbetsstyrka) och stadseffekt (mångfald inom befolkningen i städer), och konstaterade att mångfald kan förbättra kunskapsspridning och bidra till nya idéer. Liknande resonemang har förts i studier av Nathan & Lee (2013) och Wood (2009). Lee visade också att företag med större andel utrikesfödda ägare eller utrikesfödda partner har större chans att introducera nya produkter och processer på marknaden, men betonar att mångfald i arbetsstyrkan är den viktiga faktorn.

Maes & Sels (2014) har operationaliserat mångfald på ett brett sätt genom att inkludera flera olika aspekter. Ålder, kön och bakgrund visar sig ha liten inverkan på innovationskraft. I stället är det egenskaper bland anställda som rör kunskapsinhämtning och kunskapsspridning på företaget som har effekt på innovation av produkter inom SMF.

Bengtsson et al. (2014) lyfter perspektivet om mångfald inom företag till att undersöka huruvida mångfald i företagssamarbeten påverkar företags innovationskraft. Forskarna baserar sin analys på en enkätstudie med 415 forskning- och utbildningschefer i italienska, finska och svenska företag. Studien visar att samarbete med olika typer av partner (akademi, konsulter, konkurrenter och företag i andra branscher) påverkar innovation positivt. Resultaten visar även att kompetensnivån inom samarbetet har stor betydelse för innovationsresultaten. Många samarbetspartner och stora

samarbetskonstellationer verkar dock ha negativa effekter på innovation. Resultaten ger ökad förståelse för hur samarbetskonstellationer kan byggas för att leda till bättre innovationsmöjligheter. För att samarbeten ska vara framgångsrika behöver företag vara selektiva i sina samarbetsstrategier, vad gäller både typen av partner och deras kompetenser.

Ozgen, Peters, Niebuhr, Nijkamp, & Poot (2014) har gjort en jämförande studie mellan Tyskland och Nederländerna, där de undersöker påverkan av kulturell mångfald på företags innovationskraft. Resultaten visar att innovationskraft inom tyska och nederländska företag varierar beroende av företagets storlek, samt vilken bransch företagen verkar inom. Högkvalificerad personal visade sig ha störst positiv inverkan på innovationskraften. Även organisatoriska förändringar inom ett företag har enligt författarna en inverkan på innovationskraften. Studien visar att kulturell mångfald har positiv korrelation med produktinnovation, men att effektens storlek beror på vilken analysmodell som användes och vilket land som låg i fokus. Kulturell mångfald bland anställda verkar påverka innovationskraften positivt men författarna poängterar att effekten är blygsam och beroende av sitt större sammanhang.

3 Forskning om mångfald i ledningsgruppen

I detta kapitel har vi sammanställt forskning om hur företags prestation påverkas av mångfald i ledningsgrupper och styrelser. Forskningsresultaten på området är inkonsekventa, i likhet med den forskning som presenterades i kapitel 2, vilket delvis beror på att forskarna har operationaliserat begreppen mångfald och ekonomisk prestation på olika sätt. Resultaten mellan olika forskningsrapporter blir därför inte helt jämförbara.

3.1 Mångfalds effekt på företags prestation

De flesta studierna om sambandet mellan ledningsgruppers sammansättning och företags prestation fokuserar helt på olika aspekter av könssammansättning i ledningen, vilket skiljer sig från de studier som handlar om arbetsgruppers sammansättning. De studier vi sammanfattat i detta avsnitt behandlar följande teman:

- avkastning och omsättning
- export och internationalisering
- kreativitet, innovation och entreprenörskap
- bolagsstyrning och styrelsearbete
- könsmonster i kapitalförsörjning och rådgivning

3.1.1 Avkastning och omsättning

Pletzer, Nikolova, Kedzior, & Voelpel genomförde 2015 en metaanalys för att summera den kvantitativa forskningen om sambandet mellan kvinnors representation i bolagsstyrelser och företags ekonomiska prestation. Enligt analysen var korrelationen nästintill noll, vilket indikerar att kvinnlig representation varken är positivt eller negativt för den ekonomiska prestationen.

Mínguez-Vera & Martín (2011) visar däremot i en studie av spanska SMF att en större andel kvinnor i styrelser har en negativ påverkan på företagets ekonomiska prestation. Författarna förklarar det med att kvinnor tenderar att vara mer riskaverta än män, vilket påverkar företagets agerande och därmed resultatet. Det är vanligt att inom nationalekonomisk forskning göra denna typ av antaganden om kvinnors och mäns riskbenägenhet, då antagandet har stöd i empirisk forskning som visat att kvinnor tenderar att vara mindre benägna att ta risker än män. Det är dock viktigt att diskutera vad sådana antaganden om riskbenägenhet består av, samt vilka processer och mekanismer det är som skapar eller reproducerar ett sådant beteende. Frågan om riskbenägenhet återkommer även i andra typer av studier av samband mellan könsfördelning och prestation.

Annan forskning indikerar i stället att kvinnlig representation i bolagsstyrelser gynnar företagets ekonomiska prestation. Det visar bland andra Mínguez-Vera tillsammans med Martín-Ugedo (2014) i en studie av spanska SMF. Forskningen ger alltså olika svar på samma frågeställning, vilket kan bero på att studierna har utformats på olika sätt, dvs. använder olika metoder och urval för att undersöka relationen mellan kvinnors representation och företagets ekonomiska prestation. Studierna av Martín & Mínguez-Vera (2011) och Mínguez-Vera & Martín-Ugedo (2014) använde visserligen samma mått på ekonomisk prestation (avkastning på kapital) men olika urval och statistiska modeller för analys. Mínguez-Vera & Martín-Ugedo (2014) visar att företag med kvinnor i styrelsen

presterar bättre än företag utan kvinnor som styrelsemedlemmar, och att företag som presterar bättre har större sannolikhet att ha kvinnor i sin styrelse. Det positiva sambandet mellan kvinnor i styrelsen och företagets ekonomiska prestation gäller särskilt för börsnoterade, men inte i familjeägda, bolag. Forskarna resonerar att detta är ett intressant resultat då kvinnor i styrelser inom familjeägda företag ofta rekryteras genom personliga nätverk, snarare än på basis av meriter, något som är mer vanligt bland börsnoterade bolag. Forskarna drar slutsatsen att rekrytering av kvinnor i bolagsstyrelser bör primärt grundas i ekonomiska skäl.

Davis, Babakus, Englis, & Pett (2010) undersöker huruvida en man eller kvinna som vd har någon effekt på marknadsorientering, tillväxt och lönsamhet bland SMF i servicebranschen. Enligt författarna har kön en signifikant indirekt effekt på både företagets tillväxt och lönsamhet, för studien visar att SMF som drivs av kvinnor presterar avsevärt bättre än företag som drivs av män. De förklarar att skillnaden inte beror på kön i sig utan snarare på skillnader i marknadsorientering och förmåga att omvandla marknadsutveckling till lönsamhet. Även Pletzer et al. (2015) indikerar att det sannolikt inte är skillnader i kön som orsakar skillnader i prestation. I sin artikel efterlyser de fler studier, då de menar att relationen mellan kvinnors representation i bolagsstyrelser och företagets prestation möjligtvis är för komplex för att deras metod ska ge säkra resultat.

Richard & Shelor (2002) argumenterar för en bred representation av olika åldersgrupper i ledningsgrupper, på liknande sätt som Mínguez-Vera & Martín-Ugedo (2014) argumenterar för blandad könssammansättning av bolagsstyrelser. Författarna finner att det finns ett samband mellan en spridd åldersfördelning i ledningsgrupper och lägre avkastning på kapital, men också ökad försäljning. Relationen mellan åldersheterogenitet i ledningsgrupper och försäljningsökning verkar inte vara linjär, utan spridning i ålder verkar ha samband med försäljningsökning vid låga eller medelhöga försäljningsnivåer, med minskad försäljning vid höga försäljningsnivåer.

Metodologiska aspekter av studier om mångfald i ledningsgrupper har ifrågasatts, bland annat av Umans (2009). Umans förespråkar att kombinera modeller och metoder, och att vidga konceptet kulturell mångfald som alltför ofta reduceras till demografiska variabler. Umans understryker att nationalitet inte säger tillräckligt mycket om innebörden av kulturell mångfald eftersom kultur inbegriper mer än individers bakgrund och nationalitet.

3.1.2 Export och internationalisering

Marques (2015) diskuterar sambandet mellan kvinnors lägre riskbenägenhet och företags export. Marques utgår från att export av produkter är mer riskabelt än att sälja varor inrikes, och att man därför kan tänka sig att kvinnors lägre riskbenägenhet skulle göra att deras företag exporterar i lägre grad än företag som leds av män. Dessutom menar Marques (2015) att exportverksamhet medför kostnader och att kvinnor som driver företag generellt sett har mindre tillgång till kapital än män.

Marques studie visar att det finns signifikanta skillnader i exportkvantitet och exportintensitet mellan företag som drivs av kvinnor respektive män. Den direkta effekten av kön försvinner dock när man inkluderar faktorer som kan tänkas påverka export, exempelvis utländskt ägande, eventuellt moderbolag, teknikanvändning, import och importintensitet, graden av konkurrens och sektorns karaktärsdrag. I stället tyder analysen på att kön verkar via några av de ovan nämnda faktorerna. Det betyder att kön inte nödvändigtvis är den primära förklaringsfaktorn, trots att det finns skillnader i exportkvantitet och exportintensitet mellan företag som drivs av kvinnor respektive män. Exempelvis noterar Marques (2015) att det är viktigt att studera branschernas olika

förutsättningar. Vissa branscher har lägre produktivitet än andra, och kvinnor och män tenderar att starta företag i olika branscher; därmed finns en risk att kön ses som förklaring till skillnader i produktivitet, när det egentligen är branschen som avgör utfallet.

Även Orser, Spence, Riding, & Carrington (2010) har undersökt om könsskillnader kan förklara företags benägenhet att exportera sina produkter. Analysen visar att företag som till större delen ägs av kvinnor är mindre benägna att exportera jämfört med företag som ägs av män, även när forskarna kontrollerar för bransch och företagsstorlek. Samtidigt visar studien att företag som ägs av utrikesfödda kvinnor var nästan dubbelt så benägna att exportera sina produkter jämfört med företag som ägs av utrikesfödda män.

3.1.3 Kreativitet, innovation och entreprenörskap

Ett alternativt sätt att mäta prestation är genom innovation och entreprenörskap. Fuentes-Fuentes & Ruíz-Jiménez (2015) analyserar hur företags ledningskapacitet påverkar innovation inom spanska SMF i tekniksektorn, med fokus på könsfördelningen i ledningen. Författarna mäter kapacitet för ledning genom att bedöma företagets benägenhet att attrahera och behålla högt kvalificerade chefer samt deras förmåga att hantera konflikter, genomföra effektiv koordinering, samarbeta inom ledningen och skapa entusiasm och motivation i ledningsgruppen. Resultaten indikerar att god ledningskapacitet påverkar både produkt- och processinnovation positivt, och att en jämnare könsfördelning i ledningsgruppen influerar relationen positivt. Med andra ord visar resultatet att cheferna på företaget lyckas skapa ett bättre klimat för produkt- och processinnovation när det finns en jämn fördelning av kvinnliga och manliga chefer. Författarna argumenterar för att ju jämnare könsammansättning som finns i ledningsgrupper, desto bättre är företagen på att generera en kultur, rutiner och processer som främjar innovation.

Fuentes-Fuentes & Ruíz-Jiménez har även undersökt vilken roll könsfördelningen spelar i att omvandla företagets kompetensammansättning till faktisk innovationskraft, tillsammans med Ruíz-Arroyo (2014). Forskarna undersökte inte främst det direkta sambandet mellan könsfördelning i ledningsgrupper och ekonomisk prestation, utan snarare kön som en påverkande variabel. Studien visade att en ledningsgrupp med så jämn fördelning som möjligt mellan män och kvinnor skapar de bästa förutsättningarna för att anställda ska kunna kombinera sina kunskaper (knowledge combination capability), vilket ökar innovationskraften.

Även Smith (2007) undersöker könsfördelning i bolagsstyrelser, men i icke-vinstdrivande organisationer, och deras relation till entreprenörskap. Enligt författaren har styrelsens könsfördelning ingen påverkan på intraprenörskap, dvs. förverkligandet av nya idéer inom ramen för det ordinarie arbetet på en arbetsplats. Däremot har en större andel kvinnor på inflytelserika positioner en positiv effekt på organisationens förmåga att ta tillvara nya möjligheter. Resultaten tyder på att kvantitativ representation är viktigt för att förändra mer kvalitativa, kulturella, faktorer i organisationen. Ett annat resultat är att en hög andel kvinnor på inflytelserika positioner inte någon påverkan på organisationens benägenhet att ta risk. Studien använde strategiskt risktagande som variabel för att mäta nivån av entreprenörskap.

Yang & Wang (2014) studerar liknande aspekter i vinstdrivande organisationer, och beaktar även bransch och ägandestruktur som påverkande faktorer. Resultaten av studien visar att mångfald när det gäller ålder, kön och erfarenhet i ledningsgruppen, samt i ledningsgruppen och styrelsen, har en signifikant positiv påverkan på företagets förutsättningar att gå i nya riktningar (t.ex. att gå in på nya marknader).

Umans (2013) har undersökt om kulturell mångfald i ledningsgruppen påverkar företagets prestation. Umans utgår från stigberoendeteorin ("path dependency"), som uppmärksammar att beslut fattas utifrån tidigare beslut, samt från företags benägenhet att vara flerdimensionella genom att exempelvis utveckla nya tjänster samtidigt som de driver en effektiv produktion av befintliga tjänster. Resultaten indikerar att kulturell mångfald minskar företagets benägenhet att vara flerdimensionella, men Umans påpekar att det är svårt att bekräfta resultaten eftersom annan forskning pekat på positiva samband. Studien bygger på en enkätundersökning till vd för svenska och danska företag.

3.1.4 Bolagsstyrning och styrelsearbete

Terjesen, Sealy, & Singh (2009) har tagit fram en översikt över tidigare forskning om könsfördelningen i styrelsegrupper och dess påverkan på bolagsstyrningen. Forskningsöversikten behandlar forskning inom fälten psykologi, sociologi, ledarskap, genus, affärsverksamhet, management, juridik, bolagsstyrning och entreprenörskap och täcker in många aspekter av effekten av könsfördelning på bolagsstyrelser. Sammanfattningsvis tyder översikten på att en större jämställdhet i styrelserummet bidrar till mer effektiv styrning av företaget, vilket sker dels genom styrelsens övergripande funktionssätt och dels genom individuell interaktion. Författarna ser två skäl till att öka andelen kvinnor i styrelser: de har en direkt funktion som ledare, mentorer och medlemmar i nätverk, samt en indirekt funktion som förebilder och symboler som inspirerar kvinnor att utvecklas i företaget.

Brunzell & Liljebloom (2012) har i en nordisk enkätstudie undersökt hur kvinnors representation i bolagsstyrelser påverkar styrelsearbetet. Respondenterna fick uppge hur tillfredsställda de var med sina manliga respektive kvinnliga kollegor. Drygt 80 procent av respondenterna, 767 stycken, var män, och 158 var kvinnor. Endast 17 företag (10,8 procent) hade mer än tre kvinnor i styrelsen. Enkätstudien visade att manliga styrelsemedlemmar fick högre betyg än sina kvinnliga kollegor, och det uppfattades inte som positivt att få en mer jämn könsfördelning. Ju fler kvinnor som satt i styrelsen, desto lägre betyg fick kvinnorna av sina ordföranden och desto större blev skillnaden i betyg mellan män och kvinnor. I kombination med tidigare forskning³ bidrar undersökningen med förståelse om hur starka föreställningar om genus och könsroller påverkar valet av styrelsemedlemmar. Resultaten visade även att sannolikheten för en mer könsblandad styrelse ökar drastiskt när företag använder en nomineringskommitté för att rekrytera styrelsemedlemmar.

3.1.5 Könsmonster i kapitalförsörjning och rådgivning

Hernandez-Nicolas, Martín-Ugedo, & Mínguez-Vera (2015) har undersökt styrelsesammansättningen i nystartade SMF. Studien testar tre olika hypoteser: att företag som drivs av kvinnor eller en arbetsledning med jämn könsfördelning har 1) lägre skuldnivåer, 2) lägre skuldkostnader, och 3) längre betalningsperioder på sina lån. Allt detta är enligt författarna indikatorer på ekonomisk prestation. Alla hypoteser kan bekräftas, vilket innebär att kvinnor som vd eller en högre andel kvinnor i bolagsstyrelser, är associerat med lägre skuldnivåer, lägre skuldkostnader och längre låneperioder.

Abbasian & Yazdanfar (2013, 2015) undersöker benägenheten hos kvinnor respektive män som har nystartade företag att låna kapital från familjemedlemmar. Deras studie från 2015 visar att företag som ägs av kvinnor tenderar att låna kapital av familjemedlemmar i större utsträckning än företag som ägs av män. Resultaten kvarstår även om forskarna

³ Se exempelvis Linghag (2009)

kontrollerade för ägarens tidigare erfarenhet av att starta företag, vilket förväntades kunna påverka valet av kapitalförsörjning.

I en tidigare studie undersöker Abbasian & Yazdanfar (2013) benägenheten att låna pengar från familjemedlemmar hos kvinnor som är födda i Sverige respektive något annat land. Enligt studien förlitar sig utrikesfödda kvinnor i högre grad på lån från familjemedlemmar och i lägre grad på banklån jämfört med Sverigefödda kvinnor. För att fastställa huruvida bakgrund är den enda förklarande faktorn bakom denna skillnad kontrollerade studien för ägarens ålder, universitetsutbildning, tidigare erfarenhet att starta företag, jobb vid sidan om verksamheten, uppstartskapital, antalet anställda, företagsform och bransch. Resultatet visar att yngre kvinnor är mer benägna att låna pengar av familjemedlemmar än äldre, och att födelseland och ålder förklarar den observerade skillnaden mellan företag som ägs av kvinnor som är födda i Sverige respektive andra länder. Författarna noterar dock att den observerade skillnaden kan vara kopplad till att yngre personer kan ha svårare att få banklån.

3.2 Faktorer som Påverkar effekten av mångfald

I de ovanstående avsnitten diskuteras forskning om framför allt direkta samband mellan mångfald och tillväxt. Det finns dock också faktorer som samverkar med mångfald i påverkan på företags prestation:

- företagets ledning och storlek
- skillnader mellan branscher
- ledningens nätverk.

Dessa faktorer diskuteras vi i det här avsnittet.

3.2.1 Företagets ledning och storlek

Eklund, Palmberg & Wiberg (2009) studerar dels vilka faktorer som påverkar sammansättning av styrelser, dels hur företags ägarstruktur och storlek samt styrelsens könsfördelning påverkar svenska företags prestation. Resultaten bekräftar att ingen enskild variabel i styrelsesammansättning kan förklara ett företags prestation, utan prestationen påverkas av styrelsens storlek och könsfördelning samt vd:s roll i styrelsen. En större styrelse påverkar företags långsiktiga lönsamhet negativt, liksom att vd har en plats i styrelsen. Även mångfald i termer av kön visade sig ha en negativ påverkan på företagets prestation, men resultatet är inte konsekvent för olika statistiska metoder som används för att mäta effekter.

Marco (2012) lyfter in kön som en aspekt i företagandet och undersöker sanningshalten i påståendet att företag som drivs av kvinnor presterar sämre än företag som drivs av män, och att det skulle bero på att kvinnor är sämre ledare. Resultaten indikerar dock att företag som leds av kvinnor inte alls underpresterar när prestation mäts i relativa termer, såsom i tillväxt eller vinstutveckling. Dessutom visar studien att de företag som leds av kvinnor presterar bättre när det gäller försäljning och ökning av arbetstillfällen än företag som drivs av män. Marco understryker att det är nödvändigt att undersöka försäljning, tillgångar och vinstintäkter i relation till företagets storlek för att kunna dra några slutsatser. Större företag har nämligen rimligtvis större tillgångar och större vinster än små företag, och kvinnor äger ofta mindre företag än män. Studien bygger på ett urval av spanska hotellföretag.

3.2.2 Skillnader mellan branscher

En studie av Robb & Watson (2012) fortsätter på samma spår som Marco och argumenterar för att skillnader i ekonomisk prestation mellan företag som ägs av män respektive kvinnor försvinner när förklaringsvariablerna omfattar exempelvis bransch, tidigare erfarenhet av att starta företag och antal arbetade timmar. Författarna poängterar vikten av att kvinnor inte felaktigt tror att de har mindre chans att lyckas som företagare, och därför avstår från att starta företag.

Watson (2003) har i en tidigare studie kommit fram till liknande slutsatser. Då studerade han australiska SMF för att undersöka om företag som ägs av kvinnor överlever i lägre grad eller presterar sämre än företag som ägs av män. Analysen visade initialt att företag ägda av kvinnor överlever i lägre grad, men sambandet var inte statistiskt signifikant när författarna tog hänsyn till bransch.

Resultaten indikerar att kön inte är den förklarande faktorn bakom skillnader i graden av misslyckanden bland australiska SMF, utan att det snarare är branschen som avgör sannolikheten för att företaget kommer att misslyckas (Watson, 2003). Även Johnsen & McMahon (2005) diskuterar vikten av att kontrollera för andra möjliga förklaringsfaktorer för att få så rättvisa och korrekta resultat som möjligt när det gäller huruvida kön påverkar företags framgångar.

Samtidigt visar en studie av Robinson & Watson (2003) att skillnader i framgång och prestation mellan företag som drivs av kvinnor respektive män ibland kvarstår även när forskare kontrollerar för bransch, ålder på företagsledaren och företagets storlek. En analys visade att företag som drivs av män hade större vinstintäkter än företag som drivs av kvinnor. Vidare varierade vinststorleken mer bland företag som drivs av män, vilket enligt författarna kan vara en indikation på att män är mer riskbenägna än kvinnor.

Resonemanget om riskbenägenhet känner vi igen från forskningsartikeln av Mínguez-Vera & Martin (2011), och eftersom riskbenägenhet sannolikt påverkar företagets prestation är det en faktor som behöver inkluderas i studierna. När Mínguez-Vera & Martin (2011) kontrollerade för risk kvarstod dock inga signifikanta skillnader i prestation av företag som drivs av kvinnor respektive män.

3.2.3 Ledningens nätverk

Qiao, Fung, & Ju (2013) har undersökt hur företagsledares kön, utbildning och socialt kapital påverkar kinesiska SMF:s prestation. I studien mäts prestation med så kallad Tobin q , som indikerar att det finns ett nära samband mellan aktiekurs och incitament att investera (relationen mellan aktiekurs och återanskaffningspris på kapitalet). Socialt kapital mäts i form av antal politiska kontakter, medverkan i företagsnätverk och medverkan i nätverk om teknisk utveckling. Resultaten indikerar att företagets värde ökar om företagsledaren är man och har en akademisk examen. Även socialt kapital visade sig ha en positiv effekt på företagsvärdet. En annan aspekt som forskningen belyser är om nätverk påverkar mindre eller nystartade företags prestation, eftersom kontaktnät anses viktigt för den tidiga företagsutvecklingen.

Även Watson (2011) undersöker i en studie av australiska SMF om det finns några systematiska skillnader i nätverkande mellan företag som drivs av kvinnor respektive män, samt om det finns någon länk mellan nätverkande och företagets prestation. Resultaten visar små skillnader i nätverkande för företag som drivs av kvinnor respektive män, efter att författaren har kontrollerat för utbildning, erfarenhet, bransch, ålder och företagets storlek. Däremot verkar kvinnors nätverk vara mer personliga och mäns mer professionellt inriktade. Resultaten indikerar att det finns positiva samband mellan både

formella och informella nätverk och företagens överlevnad, även om endast formella nätverk verkar bidra till företagets tillväxt.

4 Forskning om mångfaldsarbete

Resultaten av forskningen i kapitel 2 och 3 ger inga definitiva slutsatser om sambandet mellan mångfald och tillväxt. Förutom metodologiska svårigheter med att mäta sambanden kan det bero på svårigheterna i mångfaldsarbetet. I detta kapitel presenteras forskning som är inriktad på att förklara och beskriva hur ojämlikheter och idéer om mångfald och kön, etnicitet etc. skapas. Därtill presenteras forskning som är inriktad på att ge konkreta råd och tips på hur företag bör arbeta med mångfald. Genom att tydliggöra hur dessa processer går till kan mångfaldsarbetet förbättras, till att tackla många av de osynliga problem som finns på arbetsplatser och påverkar både rekrytering och arbetsgång.

Forskningen indikerar att det är svårt att främja mångfald i kompetensförsörjning utan att beröra frågor om makt och diskriminering. Alston-mills (2012) konstaterar att behovet av mångfald och mångfaldsarbete i realiteten ofta innebär att diskriminering förekommer. Eftersom diskriminering kan upplevas som kränkande och ytterst obehagligt kan det vara något som en anställd gärna inte vill kännas vid och därför inte anmäler, och risken är att det sopas under mattan. Författaren understryker att arbetet med mångfald måste innehålla faktiska samtal om orättvis maktfördelning, och att dessa samtal måste få ge inspel till formuleringen av lösningar.

4.1 Vikten av perspektiv, synsätt och roller

Boréus & Mörkenstam (2015) undersöker vilka processer som skapar ojämlikheter mellan grupper på en arbetsplats, i synnerhet mellan svenskar och invandrare. De betonar att även subtila och vardagliga former av ojämlikhet riskerar att förstärkas om de samverkar med varandra. Om de förbises kan de leda till observerbara skillnader, t.ex. i lön, som dessvärre ses som resultatet av individuella egenskaper i stället för diskriminering. Därför understryker författarna att ojämlikheter måste analyseras ur ett helhetligt perspektiv, så att det går att kartlägga diskriminering och strukturer.

På liknande sätt betonar Zander, Zander, Gaffney, & Olsson, (2010) vikten av att se till intersektionella maktspel. Intersektionalitet innebär att se till hur människors maktpositioner påverkas av att de identifierar sig med mer än en mångfaldsaspekt, t.ex. att en person inte bara identifierar sig utifrån bakgrund utan också från kön och ålder. Därför kan ingen av dessa faktorer studeras isolerat utan de måste ses som ett samspel. Författarna konstaterar att ett intersektionellt perspektiv uppmuntrar företagsledare att reflektera över maktförhållanden och sociala processer på arbetsplatsen.

Även Kalonaityte (2010) visar i en studie av en svensk kommunal skola för vuxna hur inneboende hierarkiska idéer om kulturell identitet påverkar arbetsplatsers mångfaldsarbete. Enligt författaren finns idéer om nationella kulturer på alla arbetsplatser. När de normaliseras och börjar framstå som givna skapas kulturella hierarkier, där det som uppfattas som svenskhet får högst status. Resultatet blir att "svenska" respektive "invandrade" ställs mot varandra, som motsatser, och att dessa uppfattningar kan cementeras av arbetsmetoder och arbetssätt. Därför argumenterar Kalonaityte för att öppna upp och granska organisationers arbetssätt och självbild, så att det går att förstå hur sociala identiteter skapas.

Utifrån detta synsätt blir det viktigt att mångfaldsarbetet inriktas mot att både öka representation av individer med olika kulturella bakgrunder och förstå hur hierarkier av sociala identiteter reproduceras i det dagliga arbetet. Aaltio, Kyrö, & Sundin (2008) diskuterar hur normer och stereotyper utmanas genom kvinnors entreprenörskap. Kvinnornas kompetens ifrågasätts generellt i större utsträckning än män i samhället, vilket gör att de måste överprestera i relation till män för att framstå som kompetenta. Författarna trycker på att organisatoriska och sociala processer inte är könsneutrala, och att fördelningen av arbete därmed inte heller är neutral. Även Holgersson, Höök, & Wahl (2014) uppmärksammar att jämställdhetsarbete i organisationer inte bara handlar om att öka representation av kvinnor, utan också om att aktivt tala om genus och om hur könsskillnader uppkommer.

På liknande sätt diskuterar Linghag (2009) hur könsskillnader påverkar vem som hade möjlighet att bli chef på en stor svensk bank i början av 2000-talet. När studien inleddes hade banken nyligen fått en utmärkelse för bästa långsiktiga arbete för jämställdhet. Linghag analyserar hur chefsförsörjningen av nya chefer går till, hur kandidater till chefsposter utvärderas och hur kandidaterna själva ser på sina möjligheter att göra karriär. Avhandlingen visar att kandidaternas potential bedöms olika beroende på kön, vilket gör att kvinnor och män har olika reella möjligheter att avancera inom organisationen. Rekrytering av nya chefer består av flera processer, och betydelsen av kön är integrerad i dem och blandas mellan medvetna insatser för jämställdhet och omedvetna praktiker som är grundade i en övertygelse om individualistisk och könsneutral bedömning. Enligt Linghag krävs en medvetenhet om hur kön är integrerat i dagliga praktiker för att lyckas förändra dessa och öka jämställdheten. Liknande aspekter tas upp av Tienari, Söderberg, Holgersson, & Vaara (2005) och Noland, Moran & Kotschswar (2016).

4.2 Nyckelfaktorer i mångfaldsarbete

En stor del av forskningen ställer sig tveksam till påståendet att mångfald bland anställda oundvikligen förbättrar företags resultat. I stället menar forskarna att det krävs vissa villkor för att mångfald ska ge organisatoriska fördelar, såsom gynnsam organisationskultur och lämpliga verksamhetsstrategier.

Jayne & Dipboye (2004) går igenom tidigare empirisk forskning och teoretiska resonemang om relationen mellan mångfald och organisationers prestation, och presenterar konkreta förslag för hur företag och organisationer kan arbeta för att öka de positiva resultaten av mångfald. Sammantaget menar författarna att fördelarna med mångfald beror på situation och sammanhang, och att resultatet beror på hur initiativen utformas och genomförs. Författarna understryker att mångfaldsinitiativ har större sannolikhet att lyckas om de bygger på konkreta mål och om de anställda identifierar sig med arbetsteamet och organisationen. De beskriver också att aspekter såsom kön, bakgrund och ålder inte nödvändigtvis är avgörande för ett positivt samband mellan mångfald och företags framgång. I stället är det anställdas kunskaper, färdigheter, förmågor och erfarenheter som har störst påverkan.

I likhet rekommenderar Roberge, Lewicki, Hietapelto, & Abdyldaeva (2011) olika metoder och arbetssätt för att stödja och förbättra mångfaldsarbetet i företag. Författarna ger följande rekommendationer:

- Värdera mångfald med symbolisk ledning.
- Implementera utbildningsprogram för anställda.

- Inför tvärfunktionella arbetsgrupper (team av medarbetare som vanligtvis inte arbetar med samma frågor).
- Stimulera till bättre kommunikationsflöden.
- Framhäv och främja rättvisa inom HR-arbete.

Roberge et al. (2011) understryker att företag och organisationer måste engagera sig långsiktigt för mångfald och att det inte räcker med att använda begreppet mångfald. Varje rekommendation i listan ovan kan hjälpa chefer att hantera mångfald mer effektivt, men det räcker inte att genomföra endast en eller två av dessa metoder för att utnyttja mångfaldens fulla potential. Forskning tyder på att den fulla potentialen endast uppnås med en kombination av strategiska insatser som stöder mångfaldsarbetet (Roberge et al. 2011). Även Aigner (2014) kritiserar argument om att mångfaldsarbete skulle leda till konkurrensfördelar i form ökad produktivitet och bättre möjligheter att behålla kompetent och duktig personal. Mångfaldsarbete på arbetsplatser (engelskans diversity management) riskerar att leda till missförstånd, konflikter i arbetsgrupper, dålig kommunikation, frånvaro och förlust av konkurrenskraft, särskilt när det gäller att främja minoriteter.

4.3 Policyer och planer för mångfald

I mångfaldsarbetet ingår ofta att etablera planer och policyer. I Sverige ska arbetsgivare med fler än 25 anställda utarbeta en jämställdhetsplan men även mindre arbetsplatser ska bedriva ett målinriktat jämställdhetsarbete.⁴ Flera forskare har undersökt användningen av planer som en del av mångfaldsarbete.

Pérotin, Robinson, & Loundes (2003) undersöker implementering av policyer för antidiskriminering och likabehandling i företag, och hur de påverkar företagets prestation. Syftet med studien är att öka förståelsen för hur antidiskrimineringspolicyer kan genomföras och marknadsföras effektivt. Författarna jämför data från stora företag och SMF i Australien och Storbritannien. SMF tenderar inte att implementera formella antidiskrimineringsplaner i lika stor utsträckning som större företag, vilket delvis beror på kostnaderna eller på att man saknar resurser i form av t.ex. en personalavdelning.

Författarna betonar att implementering bör grundas i rättviseaspekter och mänskliga rättigheter i stället för i ekonomiska argument, men noterar att metodernas effektivitet delvis beror på om företaget kan dra nytta av att diskriminera mindre. Åtgärder som faktiskt leder till ökad produktivitet är lättare att driva igenom för företagen.

Studien visar att implementering av mångfaldsplaner bidrar till högre produktivitet i alla företagstyper i Australien och Storbritannien, förutom i brittiska SMF där mångfaldsplaner inte resulterat i någon effekt. Eftersom minskade kostnader till följd av produktivitetsökning kan balanseras ut av ökade lönekostnader eller implementeringskostnader är det svårt att säga om och hur implementering påverkar vinster (Pérotin, Robinson, & Loundes, 2003).

4.4 Effekter av lagstiftning om kvotering

Kvotering är en form av särbehandling som vanligen diskuteras i förhållande till könsfördelning i bolagsstyrelser. Kvoteringen kan innebära att en viss andel av platserna viks till kvinnor respektive män, eller att en person som representerar en minoritetsgrupp

⁴ Se Diskrimineringsombudsmannen (DO) för mer information: <http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/jamstalldhetsplan/>, 2016-11-25

väljs först om man står inför två kandidater med jämlika kompetenser. Bland annat Sydkorea och Norge har valt att möjliggöra kvotering men det inte lagligt enligt svensk lagstiftning. I detta avsnitt presenteras erfarenheter från andra länder.

Cho, Kwon, & Ahn (2010) utvärderar könskvotering i Sydkorea som implementerades i offentliga verksamheter och näringslivets tjänstesektor. Studiens empiriska resultat pekar på att införandet inte var framgångsrikt för att hantera könsdiskriminering av kvinnor på arbetsmarknaden. Författarna har identifierat två faktorer som delvis har gjort att kvoteringsystemet i Korea inte har fungerat effektivt. För det första är små företag, där många kvinnor i Korea arbetar, är inte väl rustade för att arbeta med könssegregering på arbetsmarknaden. För det andra har branscher med relativt hög koncentration av kvinnlig arbetskraft inte arbetat aktivt med könskvotering. Dessa två aspekter har bidragit till att kvinnor i tillräckligt stor utsträckning inte omfattades av kvoteringsystemet. Författarna diskuterar förslag på institutionella åtgärder för att förbättra implementeringen av könskvotering. Bland annat menar de att den offentliga sektorn behöver ta större ansvar, och att detta kan uppnås genom att fler kvinnor tilldelas högre ledande positioner inom offentlig verksamhet. Enligt Cho, Kwon, & Ahn (2010) kan ökad representation av kvinnor inom offentlig sektor ha spridningseffekter till privat sektor. Sammantaget menar forskarna att det är viktigt att uppmärksamma företag som implementerar en jämlik könsfördelning.

En annan studie om kvotering kommer från Bohren & Staubo (2016) som har undersökt effekterna av den norska lagstiftningen om könskvotering i bolagsstyrelser. Den innebär att minst 40 procent av styrelsemedlemmarna måste vara kvinnor. Enligt författarna reglerade könskvoteringen inte bara könsfördelningen i styrelsegruppen, utan den har även påverkat styrelsens ställning och oberoende genom att kvinnliga styrelsemedlemmar tenderar att granska och övervaka verksamheten mer än sina manliga motsvarigheter. Därför innebär ett stort skifte i könssammansättningen att styrelsens egenskaper skiftar kraftigt. Enligt författarna riskerar det att minska företagets prestationsvärde.

5 Erfarenheter från mångfaldskonsulter och rekryteringsföretag

Vi har intervjuat representanter för fem företag – tre mångfaldskonsulter och två rekryteringsföretag. Gemensamt för dessa fem aktörer är att de jobbar med att stötta andra företag i deras mångfaldsarbete och de har därigenom en unik insyn i hur mångfaldsarbete utförs i praktiken. Efter många år i branschen har de också en tydlig bild av vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra. I detta kapitel redogör vi för

- dessa företags drivkrafter för att arbeta med mångfald och jämställdhet
- förutsättningar för och utmaningar i arbetet som de har identifierat
- effekterna av arbetet hos kunderna.

5.1 Drivkrafter att arbeta med mångfald

Varför bör företag arbeta med mångfaldsfrågor? Enligt rekryterings- och konsultbolagen finns en rad olika anledningar. Sammantaget kan de kategoriseras i två huvudsakliga sätt att ta sig an mångfaldsfrågan – affärsnyttoperspektivet och demokratiperspektivet.

5.1.1 Skillnader i perspektiv

Alla våra respondenter framhåller att man genom mångfaldsarbete kan tillvarata kompetens från alla åldrar, kön, bakgrunder och funktionsuppsättningar. Från forskningen vet vi att alla grupper inte har samma chanser att få ett visst jobb – oavsett personens kvalifikationer. Diskriminerande strukturer gör att vissa sällas bort redan tidigt i rekryteringsprocessen. En av respondenterna uttryckte det som att talang är jämnt fördelat medan möjligheter inte är det, och därför behövs ett strategiskt arbete för att synliggöra och bryta upp normer som exkluderar vissa människors kompetens.

Att ha tillgång till rätt kompetens är avgörande för att ett företag ska kunna växa. Och eftersom mångfaldsarbete kan öka ett företags möjligheter att hitta rätt kompetens finns det alltså en koppling mellan mångfaldsarbete och verksamhetens tillväxt. Genom att peka på detta samband kan man motivera företag att jobba aktivt med mångfaldsfrågor, vilket är ett grepp som används av flera av de rekryteringsföretag och mångfaldskonsulter vi intervjuat. Exempelvis har en av dessa organisationer som sin utgångspunkt att mångfald ska förknippas med affärsnytta. Organisationen motiverar sina samarbetspartner med argumentet att mångfald genererar ökad kreativitet och inspiration. Därtill menar de att människor mår bättre och trivs bättre i en miljö med mångfald som möjliggör att man får vara sig själv. Detta, menar man, gör det i sin tur lättare att också behålla sin kompetenta personal. En mångfald på arbetsplatsen gör att företaget bättre kan spegla sin omvärld, och i förlängningen sina kunder.

Alla respondenter är alltså överens om att det är viktigt att ta vara på kompetens, men det råder vissa meningsskiljaktigheter kring i vilken utsträckning man bör använda ekonomiska incitament för att motivera företag att ägna sig åt mångfaldsfrågor. Vissa ser det som nödvändigt, medan andra har en mer problematiserande inställning. En av respondenterna hävdar man ibland måste "sälja in" mångfaldskonceptet när kunden inte drivs av ett samhällsengagemang, i synnerhet när det gäller aktörer inom näringslivet. Samma respondent har erfarenheter från arbete inom ideell sektor där hen upplevde att det fanns närmast ett tabu kring att tala om ekonomisk vinning i koppling till mångfaldsarbete. Där motiverade man snarare organisationerna att jobba med mångfald för att det var "synd om" minoritetsgrupper. Därför har respondenten och hans

organisation valt att anpassa sin retorik efter det personen ifråga anser vara näringslivets eget språk.

Andra företag vi talat med anser att det är en vanskelig förenkling att tänka att företag enbart drivs av ekonomiska incitament. Enligt deras erfarenhet motiveras företagen snarare av att de vill åstadkomma förändring. Ett av företagen anser att man inte behöver prata om det självklara i att en verksamhet ska vara jämställd och ha en mångfald för att det blir lönsamt. I stället ska lönsamheten snarare ses som en bieffekt av att arbeta hållbart.

5.1.2 Demokrati- eller affärsnyttoperspektiv – måste man välja?

Demokratiperspektivet kan beskrivas som att man motiverar företag till mångfaldsarbete genom att trycka på vikten av lika rättigheter och möjligheter för alla. Men skulle det inte gå att kombinera dessa två angreppssätt, det vill säga använda både demokratiperspektivet och affärsnyttoperspektivet? Eller motsäger de varandra?

De flesta företag vi talat med menar att man visst kan använda båda, men med viss försiktighet. Om affärsnyttoperspektivet ska användas för att motivera mångfaldsarbete i en verksamhet är det viktigt att förhålla sig nyanserat till sin målsättning. Olikheter i sig inte är nämligen inte per automatik gynnsamt för affärerna. Däremot kan det vara bra ur både demokrati- och affärsnyttoperspektiv att arbetsgivare aktivt visar vilken värdegrund de har. Företagets attraktionskraft kan öka om man visar hur man arbetar med kultur och värderingar, och att verksamheten är långsiktigt hållbar. Ett av företagen påpekar specifikt att detta troligtvis kommer bli allt viktigare om man vill attrahera den yngre generationen, där dessa aspekter tycks värderas allt högre.

5.1.3 "Diversity-washing"

Mångfald är inte bara ett mål i sig. Själva ordet används ofta i den offentliga debatten och kan klassas som något av ett "spinnord", ett begrepp som signalerar politisk medvetenhet. Detta har gett upphov till att många företag utger sig för att arbeta med mångfald för att det ger en positiv bild utåt, trots att arbetet i många fall saknar substans. Ibland kallas detta fenomen för "diversity-washing". Ett av rekryteringsföretagen vi talat med vittnar om att många företag ger sken av att de arbetar medvetet med mångfaldsfrågor (framför allt i sociala medier), men att de senare visat sig ointresserade av att samarbeta kring frågorna. Rekryteringsföretagens bild bekräftar forskning som visar att många företag gärna kommunicerar ut att de jobbar med mångfald.⁵

Att diversity-washing uppstår kan bero på att det finns ett glapp mellan ett företags externa kommunikation eller reklam och ledningsgruppen eller kulturen, dvs. ett glapp mellan retorik och praktik. För att åstadkomma en trovärdig och hållbar förändring på utsidan måste den komma inifrån. En av mångfaldskonsulterna upplever dock att allt fler företag börjar förstå värdet av mångfaldsarbete och tror att det kommer se annorlunda ut bland företagen i Sverige inom bara ett par år.

5.2 Förutsättningar och utmaningar

Vad krävs för att mångfaldsarbete ska bli framgångsrikt? Vi frågade mångfaldskonsulterna och rekryteringsföretagen vilka faktorer de har identifierat som nödvändiga för att mångfaldsarbetet ska kunna genomsyra hela verksamheten, och vilka utmaningar som riskerar att reducera arbetet till enbart tomma ord. Nedan beskrivs de punkter som lyftes

⁵ Se Kaiser et al. (2013)

fram som särskilt viktiga: förståelse för mångfaldsarbete, resurser, organisation och motstånd.

5.2.1 Förståelse för mångfaldsarbete

En faktor som flera av mångfaldsföretagen lyfte var att företaget måste ta ett helhetsgrepp om mångfaldsfrågan. Det är inte tillräckligt att t.ex. anställa en praktikant, utan det krävs även kompetenshöjande satsningar såsom utbildning av ledning och medarbetare så att företaget aktivt kan jobba med sina interna strukturer, normer och fördomar. Med andra ord är det viktigt att de praktiska erfarenheterna kompletteras med ett teoretiskt kunskapslyft.

Det är också viktigt att skapa en förståelse, framför allt hos ledningen, för att alla i verksamheten inte har samma förutsättningar. Man måste ständigt sträva efter att skapa en grupp som jobbar tillsammans där alla kan bidra med perspektiv och idéer. Ett av mångfaldsföretagen vi talat med betonar att företagets specifika kompetenser är mindre viktiga, men att den process man väljer att arbeta med är desto mer avgörande.

I dag är det många företag som inte har ett konkret syfte med sitt mångfaldsarbete. Det är dock viktigt att veta varför man jobbar med mångfald, för annars finns en risk att man inte heller når några resultat. Det går inte att arbeta med frågan bara för sakens skull och samtidigt förvänta sig förändring. Därtill måste företagen förstå att mångfald inte handlar om ett isolerat projekt, och att det inte är en situation som man kan lösa på kort tid. För att åstadkomma hållbar förändring krävs ett långsiktigt tänk.

Vidare bör mångfaldsarbetet bygga på befintliga processer och kopplas till frågor som rör ledarskap, organisation och verksamhetsutveckling. Det fungerar inte så att man är klar efter en rekrytering av en person från en minoritetsgrupp. Det viktiga är att arbeta med exempelvis möteskultur, gruppdynamik och kommunikation, och det är en kompetens i sig att skapa en miljö där alla perspektiv kan mötas. Företagen kan behöva praktisk hjälp för att förstå hur de konkret ska arbeta med dessa frågor.

5.2.2 Resurser till mångfaldsarbetet

För att lyckas med sitt mångfaldsarbete krävs köpkraft och avsatta resurser. Enligt respondenterna används dock resursbrist alltför ofta som ett argument till att inte arbeta med mångfald. En av de mångfaldskonsulter vi talat med vittnar exempelvis om att näringslivets intresse för deras tjänster minskade när det var kristider, trots att forskning säger att det är i kristider man verkligen måste jobba med frågorna. Men även om ledningen är intresserad kan det vara svårt att motivera medarbetarna att satsa på mångfaldsarbete i kristider, något som utgör en stor utmaning.

Förutom budget för arbetet krävs tid och att folk tar ansvar för arbetet. För att åstadkomma långsiktig förändring krävs att man bygger en lärandeprocess, vilket är resurskrävande. Vissa har också lagt märke till att en del företag inte inser hur mångfaldsarbete skulle kunna avhjälpa deras svårigheter att få in rätt kompetens. Exempelvis kan de hävda att de inte har tid att ta emot praktikanter eftersom de måste nyrekrytera efter tredje uppsägningen det året.

5.2.3 Frågornas placering i organisationen

En av de viktigaste aspekterna enligt respondenterna är placeringen av mångfaldsfrågorna inom verksamheten. Flera menade att skillnader i genomslagskraft ofta kan härledas just till ägarskapet för frågorna. I dagsläget drivs ofta frågorna av en "eldsjäl" i verksamheten, men både mångfaldskonsulterna och rekryteringsföretagen är eniga om att det är bättre

om ledningen är mer involverad. Det handlar nämligen om att förändra processer och strategier för verksamhetsutveckling, något som inte kan genomdrivas genom ett litet sidoprojekt. Om ägarskapet för frågorna i stället finns hos högsta ledningen blir påverkan på både personalavdelning och rekryterande chefer större.

Däremot poängteras att alla medarbetare har ett gemensamt ansvar att förankra arbetet i hela verksamheten. För att belysa detta jämför ett av företagen med ekonomifrågor; i en organisation brukar det finnas en ekonomichef och en avdelning som arbetar operativt med ekonomin. Men trots det finns det inte en enda medarbetare inom organisationen som kan bortse från det ekonomiska perspektivet i sitt dagliga arbete. Mångfaldsarbetet bör fungera på samma sätt.

5.2.4 Motstånd

Vissa av mångfaldskonsulternas och rekryteringsföretagens kunder hävdar att de gärna skulle öka mångfalden inom verksamheten men att det är svårt för att det väcker ett motstånd bland medarbetarna. I sådana situationer handlar mycket om tydligheten i kommunikationen. Genom att vara tydlig med syfte och mål, och hur det faktiskt blir bättre för alla, går det oftast att få med sig hela gänget. Mångfald har blivit ett område som handlar om värdegrund och samhället i stort. Debatten har blivit polariserad och det gör att många kan känna sig kritiserade och att det är lätt att trampa snett. Många förstår heller inte hur integration och etnisk mångfald är kopplat till verksamheten.

Ett av företagen vi talat med pekar också på att vissa företag sätter upp hinder för mångfald som egentligen är helt onödiga. Många envisas exempelvis med att de som söker en tjänst ska ha brytningsfri svenska – även om arbetsuppgifterna inte kräver att man pratar svenska överhuvudtaget. Då kan man behöva skapa en förståelse för att det inte är så viktigt att ha en viss accent så länge kommunikationen fungerar. Många företag i dag är internationella och har till och med engelska som arbetspråk. Trots det ställs ofta krav på goda svenskkunskaper.

5.3 Effekter av mångfaldsarbetet

Vilka effekter har mångfaldsarbetet på företagen? Först och främst bör det påpekas att både rekryterings- och konsultföretagen menar att direkta effekter är mycket svårt att mäta. Det stämmer också med forskningen. I detta avsnitt presenteras den påverkan av mångfaldsarbete som respondenterna bevitnat under sina många år i branschen.

5.3.1 Effekter på rekryteringsbasen

Ett vanligt syfte med mångfaldsarbete är att bredda sin rekryteringsbas. Ett av de företag vi talat med berättar att flera av deras kunder säger sig ha fått upp ögonen för en grupp kandidater som de inte tidigare hade sett som medarbetare, tack vare utbildningar inom kompetensförsörjning. De hade även kommit på nya sätt att nå denna andra grupp och sett hur deras organisation skulle vinna på att få in den kompetens som dessa individer besitter. I dessa fall tyck man alltså ha ifrågasatt sin tidigare definition av kompetens och ökat förståelsen för normerna inom organisationen.

Ett annat företag beskriver effekterna av sitt mångfaldsarbete med en kommuns kulturförvaltning. Förvaltningens ledning speglade inte alls invånarna i kommunen, vilket gjorde att kulturutbudet och verksamheten blev därefter. Kunden fick då hjälp att förstå vilken inverkan ledningens homogenitet hade och hur de skulle kunna åstadkomma förändring. Förvaltningen har sedan dess kunnat rekrytera individer som de inte tidigare hade tänkt skulle kunna bidra till deras organisation, eller inte vetat hur de skulle kunna attrahera.

5.3.2 Effekter på produktion och lönsamhet

Alla respondenter eniga om att de ekonomiska effekterna är oerhört svåra att mäta och att sådana mätningar i regel kräver mycket stora studier. Däremot mottar mångfaldskonsulterna och rekryteringsföretagen enskilda vittnesmål efter avslutade uppdrag som tyder på positiva effekter av mångfaldsarbetet. Ett av företagen berättar om när de jobbade med en nyhetsredaktion och deras omorganisering. Den ökade mångfalden med större språkkompetens innebar att de kunde få ut nyheterna snabbare då de inte behövde hyra in översättare i samma utsträckning, och de hamnade då i framkant.

Överlag menar dock mångfaldskonsulterna och rekryteringsföretagen att effekten av mångfaldsarbete helt beror på hur man riktar arbetet och vad man vill uppnå med det. Mångfaldsarbete kan vara olönsamt på kort sikt, men de menar att det behövs på lång sikt för att företaget behöver förnyelse och att det därför kan vara lönsamt ur ett längre perspektiv. En minskad personalomsättning till följd av mångfaldsarbete kan också leda till en långsiktig lönsamhet.

5.3.3 Effekter på arbetsmiljö

Mångfaldsarbete tycks också kunna ha positiva effekter på arbetsmiljön och det allmänna måendet inom verksamheten, vilket i sin tur kan kopplas till både produktion och lönsamhet. Ett av företagen vi talat med rapporterar till exempel att problem med sjuktal kan avhjälpas genom ett mer inkluderande klimat. Sjuktal har nämligen en tydlig koppling till arbetsplatskultur och ledningens förståelse för vad specifika personer behöver på arbetsplatsen, vilket är en viktig del av ett aktivt mångfaldsarbete.

Forskningen visar att personer som bryter mot normen ofta är mer granskade än övrig personal. Exempelvis ställs det i regel högre krav på en kvinna som arbetar i en mansdominerad bransch än på männen i den branschen. Om man kommer in i en organisation där de anställda granskar varandra och är misstroende så påverkas ofta prestationerna negativt. Ett av företagen berättar om ett maskintillverkningsföretag som fick högre kvalitet på sina produkter när de hade ett aktivt mångfaldsarbete. Företaget tror att detta berodde på att personalen då kände sig sedda, viktiga och trygga samt fick göra sina röster hörda, vilket är det som mångfaldsarbetet i grunden handlar om.

6 Erfarenheter från fem branschinitiativ

Oxford Research har intervjuat representanter för fem branschorganisationer inom branscherna bygg, dataspel, energi och IT och telekom samt den kommunala sektorn. Intervjuerna har gett en inblick i hur respektive bransch arbetar med mångfald, med fokus på bakgrund, kön och ålder. De tankar och redogörelser som presenteras är inte nödvändigtvis representativa för respektive bransch, men de skildrar det organisationerna möter i sin vardag i arbetet med mångfald och jämställdhet.

Vi har valt att lyfta fram några av de initiativ och satsningar som de olika branschorganisationerna driver för att höja medvetenheten och främja mångfald och jämställdhet i sina respektive branscher.

6.1 Byggcheferna – Stoppa machokulturen

Byggcheferna är en branschförening med 17 000 aktiva medlemmar inom byggbranschen. Branschen står inför stora kompetensbrister, vilket tillsammans med en hård arbetsmiljö gett upphov till insatsen "Stoppa machokulturen". Byggcheferna har även tidigare arbetat med jämställdhet och mångfald som tar stor plats i en organisation med få anställda.

6.1.1 Stoppa machokulturen

Byggcheferna startade den stora kampanjen "Stoppa machokulturen" år 2015 tillsammans med Svenska Byggnadsarbetareförbundet, i syfte att främja jämställdhet och mångfald inom byggbranschen. Bakgrunden till kampanjen är att den sneda könsfördelning som man identifierat flera år tidigare kvarstod, och att man inte såg någon förändring i en mer jämställd riktning. Samtidigt som byggsektorn i stort behöver ny arbetskraft, resonerar respondenten att man inte kan låta en situation fortgå där människor skräms bort från att arbeta i branschen. Byggcheferna ville ta tag i problemet med att få kvinnor söka sig till branschen, men också få många av de kvinnor och män som lämnar branschen på grund av den hårda arbetsmiljön att stanna kvar.

Stoppa machokulturen bedrivs som en stor reklamkampanj riktad mot branschen och kommer att pågå i nästan tre år. Den fokuserar på att förändra attityder och går ut på att lyfta den jargong som finns i branschen ur sitt sammanhang, för att belysa att den står för ett negativt arbetsklimat. En viktig del av kampanjen är att använda provocerande citat som samlats in från på arbetsplatser för att skapa stora annonser. Som exempel skrev man: "Kvinnor behövs i byggbranschen – det ska städas också".

Respondenten från Byggcheferna vittnar om att kampanjen väckt stor uppståndelse från flera olika håll, eftersom de använder ett så grovt språk och lyfter fram mycket negativa och könsstereotypa könsroller. I intervjun beskriver respondenten att en del av kritiken mot kampanjen var att den lyfter fram jargongen i stället för att utmana den. Byggcheferna förklarar att syftet just är att skapa medvetenhet om jargongen genom att använda ett språk som branschen förstår, och att få människor att börja prata om det språkbruk som faktiskt används.

I arbetet med Stoppa machokulturen har Byggcheferna även organiserat workshoppar, debatter och olika fördomstester på nätet. Särskild genomslagskraft har filmen "Vet du vad min dotter sa?" haft. Filmen är en del av ett diskussionsunderlag med frågor som är tänkta att kunna diskuteras vid frukostbordet på byggarbetsplatser. Underlaget har även efterfrågats av och delats till gymnasieskolor och yrkesutbildningar. Filmen sågs av 200 000 personer på bara några veckor och inkluderar små barn som står och "pratar

byggspråk” rakt in i kameran. Barnen citerar fraser och språkbruk som förekommer på byggarbetsplatser.

Inför starten samlade Byggcheferna en rådgivande grupp kring jämställdhet, med bland annat representanter för stora byggbolag, för att bestämma hur insatsen skulle se ut. Efter det tog Byggcheferna in professionell hjälp i form av jämställdhetskonsulter.

Byggbranschen är speciell på så sätt att den ofta aktiverar en blandning av stora aktörer som paraply för många små underleverantörer i ett och samma byggprojekt.

Respondenten uppger att det är svårt att se effekterna av deras insatser, eftersom de bygger på reklamkampanjer som ska påverka attityder. De har dokumenterat vissa av insatserna genom att samla in kommentarer från deltagare i olika workshoppar.

6.1.2 Erfarenheter och funderingar om mångfald i byggbranschen

En av grunderna för Byggchefernas insats är att säkra kompetensförsörjning i branschen då man inte har råd att förlora, eller skrämna iväg, kompetens på grund av brister i den sociala arbetsmiljön. Enligt dem handlar mångfalds- och jämställdhetsarbete om att ändra värderingar i grunden, och det har varit viktigt för dem att lyfta fram branschens behov genom att explicit belysa dess problem.

Enligt respondenten är problemen i byggbranschen del av ett större samhällsproblem, som det krävs attityd- och värderingsförändringar för att lösa. Kvinnor lockas inte till branschen, och den stereotyp maskulina bilden av branschen kommer troligen inte att förändras av en ren generationsväxling. Enligt Byggcheferna ligger lösningen i att, på ett kontinuerligt och ihållande sätt, prata om värderingar och säga ifrån när jargongen går åt fel håll. Därför blev vad respondenten kallar ”de goda männen i branschen” en viktig målgrupp i deras arbete. Det gäller att ständigt påminna om vad som är rätt och fel i mötet med andra människor.

Respondenten betonar att cheferna i en organisation bär ett stort ansvar för arbetsplatsen och det arbete som utförs för att förändra attityder, men att cheferna samtidigt också måste spegla de värderingar som finns i samhället som helhet. Därför är också cheferna en del av jargongen. Byggcheferna ser det som sin uppgift att engagera och entusiasmera chefer inom byggbranschen till att skapa förändring på sina arbetsplatser.

Vad gäller Byggchefernas medlemsföretag tycker branschorganisationen sig se skillnader i hur företagen arbetar med dessa frågor. Även om det finns goda exempel i branschen uppfattar Byggcheferna att problemen finns i hela branschen. Stora företag jobbar mycket med dessa frågor, men det finns också exempel på små företag som är väldigt långt framme. Byggcheferna betonar risken med att generalisera, men deras uppfattning är att de mindre företagen är sämre på mångfald och jämställdhet eftersom de inte har lika mycket resurser och sämre möjligheter att arbeta med mångfald och jämställdhet. De små företagen har ofta inte en personalavdelning och då är det vd själv som får driva värderingsfrågor.

6.2 Dataspelesbranschen – Diversi

Dataspelesbranschen är en samarbetsorganisation för dator- och tv-spelsbranschen. Respondenten beskriver att mångfald och jämställdhet är dels en altruistisk fråga och ett ideal för branschen, och dels ett sätt för organisationer och företag att öka innovation och kreativitet.

Dataspelesbranschen vill göra branschen öppen för alla och beskriver att man kommer att missa viktiga kompetenser och förmågor om inte alla släpps in. Därför behöver branschen

rekrytera brett för att behålla sin kreativitet. Medlemsföretagen ställer sig positiva till mångfald och jämställdhet, och ser det som en självklarhet att arbeta med frågorna.

6.2.1 Diversi

Dataspelsbranschen driver sitt mångfaldsarbete genom Diversi, en ideell förening med syftet att synliggöra och problematisera frågor som rör mångfald och jämställdhet. Diversi startade som ett mångfalds- och jämlikhetsprojekt med stöd från Vinnovas satsning Genuslabbet och är i dag ett branschnätverk som arbetar för det gemensamma målet att öka mångfald och jämställdhet. Som nätverk kan Diversi hjälpa till med kontakter och vara en länk mellan de som vill engagera sig i specifika frågor eller projekt.

Genom att sammanföra en målgrupp av spelutvecklare, spelcommunityer och spelutbildningar ämnar Diversi bidra till att olika aktörer lär av varandra och utvecklas tillsammans. Dataspelsbranschen påpekar att de försöker skapa så konkreta aktiviteter som möjligt inom Diversi, för att mångfalds- och jämställdhetsarbetet ska bli praktiskt och inte bara en plan som inte används i praktiken.

Diversi har resulterat i ett stort antal aktiviteter, t.ex. med inriktning mot att fler kvinnor respektive personer med utländsk bakgrund ska spela och utveckla spel. De flesta insatserna har varit inriktade mot att öka kvinnors delaktighet i branschen, t.ex. att bjuda in spelstudenter som inte identifierar sig som män från olika europeiska spelutbildningar att åka på en spelkonferens, eller att engagera studenter att åka tillsammans med Dataspelsbranschens medlemmar till olika spelkonferenser och projekt. Dataspelsbranschen arbetar även med att lyfta fram tjejer som förebilder och ser till att ha en jämn könsfördelning i paneler och deltagare vid olika event. Enligt Dataspelsbranschen går det att få till en jämn könsfördelning om man verkligen vill, även om det finns en sned könsfördelning i branschen.

6.2.2 Erfarenheter och funderingar om mångfald i dataspelsbranschen

Diversi har till stor del arbetat med jämställdhet, men ett brett spektrum av andra mångfaldsaspekter ryms under samma paraply. I Diversis inkluderande definition av mångfald ingår sexualitet, etnicitet, ålder, kropp och funktion, och funktionsnedsättning har fått stort fokus i det löpande arbetet med mångfald. Respondenten för Dataspelsbranschen tror att de lyckas bra med att integrera olika aspekter av mångfald eftersom målet är att man ska kunna vara sig själv i branschen.

Dataspelsbranschens erfarenheter visar att eldsjälar är viktigt för att mångfaldsarbetet ska fungera, och det gäller alla storlekar av företag. I branschen finns en stor bredd, från små företag som redan från start identifierar mångfald som en viktig fråga, till andra som inte behandlar frågan förrän de är över 100-talet personer. En skillnad är att de större företagen ofta har en personalavdelning som börjar diskutera hur man kan få in olika typer av personer i organisationen. Dataspelsbranschen betonar att ett starkt internt stöd är en central faktor för att lyckas med sitt mångfalds- och jämställdhetsarbete, samt att arbeta tillsammans med aktörer som verkligen vill jobba med dessa frågor.

Diversi syftar alltså till att bredda kompetensbasen till branschen genom att agera nätverk för insatser som är riktade till en bred definition av mångfald, men respondenten tycker att problemen med ojämlikhet bör betraktas som strukturella samhällsutmaningar. Problemen kan därmed inte isoleras till eller lösas hos enskilda företag. Som exempel förklarar respondenten att den skeva könsfördelningen i branschen bottenar i mer än dålig rekrytering. Respondenten menar att det börjar med att föräldrar laddar ner olika typer av spel till tjejer och killar när de är små barn. Det gör att spel blir könskodade, vilket skapar intressen och påverkar utbildnings- och yrkesval i högre åldrar. I slutändan

hindrar det spelbranschen från att bli jämställd. Eftersom det är många som söker sig till branschen av intresse är det viktigt att intresset får möjlighet att blomma ut tidigt hos alla.

6.3 IT&Telekomföretagen – Womentor, matchningsmöten, NextUp och Valjit

IT&Telekomföretagen har ca 1 200 medlemsföretag. Enligt branschorganisationen väljer fler och fler företag att engagera sig och lägga ner resurser i frågor som rör mångfald, som för dem är tätt kopplade till kompetensförsörjning. Det råder kompetensbrist i branschen, och dessutom finns en bild av att representationen är stereotypt manlig, i allt från utbildningar i skola och på universitet upp till de högsta cheferna i branschen.

Respondenterna konstaterar att det råder kompetensbrist i branschen och att man behöver attrahera personer från hela befolkningen. IT&Telekomföretagen har under de senaste åren bedrivit ett stort antal insatser på mångfaldsområdet. Den största kallas Womentor och är ett mentorskapsprogram för kvinnor, i syfte att göra branschen mer jämställd på ledningsnivå. Den senast tillkomna insatsen är matchningsmöten mellan asylsökande personer med IT-bakgrund och företag i branschen. Tidigare har organisationen bedrivit insatserna NextUp och Valjit, i syfte att öka antalet unga tjejer i branschen.

6.3.1 Womentor – affärsnytta genom jämställdhet

Womentor är ett årslångt mentorskapsprogram för kvinnor i chefspositioner i branschen. De kvinnor som nomineras av medlemsföretagen att delta får kompetensutveckling, och parallellt med det bedriver företagen ett jämställdhetsarbete.

Företagen åtar sig vid starten av insatsen att arbeta aktivt för jämställdhet och verka för att få fler kvinnor på ledande positioner och åstadkomma en förändring i branschen under året. Varje företag sätter upp egna mål som sedan följs upp vid programmets slut, och de utgör programmets uppföljning. Förutom träffar för deltagare och mentorer anordnas träffar för deltagande företags vd, personalchefer och kommunikationschefer, i syfte att utveckla och sprida kunskap inom och utanför organisationerna. Respondenterna beskriver att allteftersom programmet blivit mer känt hos företagen har rekryteringen till det gått mer och mer av sig själv. Många företag har insett att jämställdhet och mångfald är frågor man behöver jobba med, men de vet inte riktigt hur de ska göra och blir då intresserade av Womentor.

6.3.2 Språkutbildning med yrkesinriktning och matchningsmöten

När det gäller personer med utländsk bakgrund har organisationen inget specifikt mångfaldsprogram, motsvarande Womentor på jämställdhetsområdet. Däremot har man genomfört flera ”provskott” för att testa vilka insatser som fungerar bäst. Olika insatser har riktats mot bland annat asylsökande, arbetskraftsinvandrare och utrikesfödda som befinner sig i Sverige sedan lång tid och som har ett intresse och kompetens inom IT och telekom, men som av olika anledningar har haft svårt att komma in på arbetsmarknaden.

En av de insatser som testades under 2016 är matchningsmöten mellan asylsökande och företag i branschen. Bakgrunden till insatsen är att det för några sedan startades en språkutbildning med yrkesinriktning i Stockholm. Initiativet kom från tidigare landshövdingen i Stockholm, Per Unckel, i syfte att snabbare få in utrikesfödda med IT-bakgrund till branschen. I detta arbete har IT&Telekomföretagen agerat samrådspartner i en s.k. SFX-utbildning inom IT. SFX är en språkutbildning (liknande svenska för invandrare, SFI) med yrkesinriktning mot IT. Organisationerna har agerat samråd kring

branschens utveckling och står i kontinuerlig kontakt med medlemsföretagen för att se om deltagare i utbildningen kan göra praktik hos dem. SFX vänder sig till personer som har uppehållstillstånd.

Det senaste "provskottet" är matchningsmöten mellan asylsökande personer med IT-bakgrund och företag i branschen. Det första mötet skedde i samarbete med Migrationsverket i april 2016, och efter det har man utvecklat kraven för kvalitetssäkring av kandidaterna. Nu ställs kravet att deltagarna ska kunna prata engelska och ha en LinkedIn-profil, som gör det möjligt för företagen att få en uppfattning om deras erfarenheter och utbildning. De deltagande som har en bakgrund inom programmering får göra ett programmeringstest inför mötet.

Matchningsmötena följs upp via en enkät till både deltagare och företag för att undersöka om mötet leder till någon praktik eller annan aktivitet. Enkäten från det senaste mötet visar att både företag och kandidater var nöjda med matchningsmötet.

6.3.3 NextUp och Valjit

En annan utmaning som branschen har stått inför under lång tid är att lyckas rekrytera unga tjejer. IT&Telekomföretagen har därför drivit två projekt, NextUp och Valjit, för att identifiera fallgropar och lösningar på utmaningen att få tjejer att söka sig till branschen och branschrelaterade utbildningar.

Respondenterna från IT&Telekomföretagen menar att problemet delvis ligger i bilden av IT-yrken, för den grabbiga stämpeln gör att tjejer inte lockas till IT-relaterade utbildningar. Organisationen har försökt arbeta för att ändra attityderna men uppfattar det som svårt. Valjit är en portal för att bryta bilden och göra fler unga tjejer intresserade av IT-yrken.

Ett annat projekt är NextUp, som har drivits i flera år, och syftar till att förändra tjejers bild av IT-branschen. NextUp har genomfört tävlingar för åttondeklassare från olika skolor. Tävlningarna gick ut på att tjejerna skulle lösa olika IT-relaterade case, samtidigt som man spred goda förebilder genom att tävlingen leddes av kvinnliga studenter på datautbildningar. Projektets insatser kräver kontinuerliga insatser och bör kopplas in i skolundervisning, vilket gör det till en krävande insats som organisationen lagt på is. I Göteborg drivs den dock vidare av en extern aktör.

6.3.4 Erfarenheter och funderingar om mångfald i IT- och telekombranschen

IT&Telekomföretagen driver flera olika insatser med inriktning mot unga tjejer, kvinnliga chefer och utrikesfödda, i syfte att säkra kompetensförsörjningen i branschen. Respondenterna beskriver att flera företag i branschen har ett genomarbetat arbetssätt och lyckas förhållandevis väl med att åstadkomma en jämn könsfördelning och större mångfald, men att det finns behov av samlade insatser. Respondenterna understryker att det är viktigt att företagen inte känner att arbetet är en goodwill-satsning utan att det ger affärsmässig nytta. Det gäller att förena affärsnytta med moralisk nödvändighet.

Respondenterna konstaterar att det krävs strategiskt arbete för att lyckas med mångfalds- och jämställdhetsarbete, och att de flesta företag är upptagna med det dagliga operativa arbetet. Det är viktigt att gå från ord till handling, och att våga pausa insatser som är svåra att driva eller inte ger förväntade resultat. Vidare är det viktigt att ha konkreta och uppföljningsbara mål som är tydligt kopplade till aktiviteter, samt att i förväg ha klart för sig vad insatserna syftar till att lösa så att man kan kommunicera varför mångfald och jämställdhet är en prioriterad fråga.

Respondenterna beskriver att frågan om mångfald och jämställdhet måste vara väl förankrad i ledningsgruppen för att någon förändring ska kunna ske. Ledningen har ett stort ansvar, oavsett företagets storlek, men större företag har längre beslutsvägar, vilket gör att det kan vara enklare att nå fram i ett mindre företag. Av tradition brukar frågan hamna på personalavdelningen, men det börjar mer bli en fråga för vd och ledningsgruppen. Enligt respondenterna ligger nyckeln i att ha ett engagemang på ledarnivå och inte se det som en personalavdelningsfråga.

6.4 Energiföretagen – Qraftsamling och nyanländas etablering

Energiföretagen är en relativt ny organisation som inte hunnit ta fram någon utpräglad strategi för jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Däremot ligger det i Energiföretagens uppdrag att göra branschen mer attraktiv, och med det kommer arbete med ett jämställdhetsperspektiv. För Energiföretagen är det viktigt att jobba med jämställdhet och mångfald i branschen. Den samlade uppfattningen och erfarenheten av arbetet är att större mångfald och jämställdhet ger bättre affärsutveckling, högre effektivitet, större kreativitet och en bättre arbetsmiljö.

Mognadsgraden i frågorna hos medlemsföretagen skiljer sig åt, både vad gäller inställning till mångfald och jämställdhet och vad gäller mängden resurser att investera. Därför gläder sig många medlemmar över att Energiföretagen driver branschgemensamma initiativ. För att motivera företag att arbeta med jämställdhets- och mångfaldsfrågor understryker Energiföretagen att en blandning av människor ökar kreativiteten, och är således bra för prestationen, men också att det är berikande att jobba med personer med olika erfarenhet och olika bakgrund.

Mångfald och jämställdhet är en kompetensförsörjningsfråga för branschen, då det i dag finns en obalans mellan rekryteringsbehovet och inflödet av kompetens i branschen. Branschorganisationen arbetar kontinuerligt för att attrahera personer att arbeta i energisektorn, och har startat två specifika mångfalds- och jämställdhetsinitiativ: Qraftsamling och satsningar för att etablera nyanlända.

6.4.1 Satsning för att etablera nyanlända

Samtidigt som det råder kompetensbrist i energibranschen upplever många av Energiföretagens medlemsföretag att det är svårt att få information från myndigheter om hur de kan ta emot en nyanländ person på sin arbetsplats. Energiföretagen driver därför en satsning för att agera mellanhand mellan de offentliga aktörerna som är inblandade i etableringsprocessen och medlemsföretagen, i syfte att göra myndigheternas regelverk och verksamheter begripliga.

Den hjälp som tillhandahålls är specifik beroende på varje företags behov. Energiföretagen har också en god överblick över branschen och kunskap om företagens specifika villkor, t.ex. om bemanning och vilka företag som skulle kunna ta emot praktikanter.

Energiföretagen beskriver att företagen ofta är positivt inställda till att ta emot nyanlända som ofta har god utbildning, mycket arbetslivserfarenhet och stor kompetens från andra länder. På så sätt bidrar de till företagets verksamheter.

6.4.2 Qraftsamling

Qraftsamling är ett mentorskapsprogram för att öka andelen kvinnor på chefsposter inom branschen. Programmet är inspirerat av Womentor och följer samma struktur. Huvudsyftet med Qraftsamling är att få ledningsgrupperna i de deltagande företagen att öka jämställdheten. Exempel på åtaganden är att öka totala andelen anställda kvinnor eller

andelen kvinnliga chefer, att genomföra likabehandlingsutbildningar eller att göra aktiviteter som är riktade mot kvinnliga teknikstudenter.

Energiföretagen poängterar att det är viktigt med jämställdhetsplaner, men det är lätt att det bara blir ord innan konkreta aktiviteter kommer på plats. Qraftsamling bidrar till att skapa engagemang från företagsledningens sida, eftersom företagen får säga vad de konkret ska göra för att åstadkomma en jämställd arbetsplats.

6.4.3 Erfarenheter och funderingar om mångfald i energibranschen

För att ett företags jämställdhets- och mångfaldsarbete ska lyckas måste det enligt Energiföretagen finnas ett engagemang på alla chefsnivåer, oavsett om företaget är stort eller litet. Det finns många goda exempel i branschen men också många företag som har en ålderdomlig och inte så förändringsbenägen företagsstruktur. Det är en av förklaringarna till att unga ingenjör- och teknikstudenter inte söker sig till branschen.

Energiföretagen har både små och stora medlemsföretag, och upplever att det är stor skillnad mellan hur de arbetar med mångfald. Små företag har inte alltid resurser att jobba på samma sätt som större företag, som kan ha särskilda tjänster avsatta för mångfald och jämställdhet. Även de större av de företag som klassas som SMF har ofta en personalverksamhet där dessa frågor hanteras. I mindre företag hamnar denna uppgift hos vd i stället. Trots att mindre företag har färre resurser kan små företag ha lättare att engagera sin personal. Inom stora företag tror man kanske att dessa frågor ska lösa sig på en annan position i organisationen än där man själv befinner sig, och det slutar med att ingen tar det övergripande ansvaret. Enligt Energiföretagen är resurser och antalet medarbetare faktorer som påverkar mångfalds- och jämställdhetsarbetet, men det kan även handla om olika traditioner och personalstrategi. Energiföretagen ser ingen tydlig skillnad mellan de privata och de kommunalt ägda bolagen bland sina medlemmar.

Energiföretagen betonar att företag måste bli konkreta i arbetet med mångfald och jämställdhet, och inte fastna i planer och policyer. Exempelvis kan man genomföra en likabehandlingsutbildning eller sätta upp mål gällande andelen kvinnor som behöver rekryteras.

6.5 Kommunala företagens samorganisation – unga och nyanländas etablering

Kommunala företagens samorganisation ([KFS](#)) är arbetsgivarorganisationen för samhällsnyttiga bolag. Som arbetsgivarorganisation förmedlar KFS arbetsgivar-service till företag inom 15 branscher. Vad gäller mångfald och jämställdhet arbetar KFS främst med att främja rekrytering av unga och nyanlända. I grunden handlar arbetet om att säkra kompetensförsörjning och att få medlemsföretagen att vidga sin rekryteringsbas, då det finns brist på kompetens i alla KFS största branscher.

KFS påtalar att deras insatser inte bör ses som projekt med början och slut, utan snarare som ett kontinuerligt arbete för att förändra medlemsföretagens synsätt och ge dem rätt verktyg. Mycket av arbetet handlar om att företagen ska förbereda sig för att mer systematiskt arbeta med rekrytering.

6.5.1 Rekrytering av unga och nyanlända

KFS driver tre satsningar för att främja rekrytering av unga och nyanlända inom kommunala företag.

Ett sätt är via yrkesintroduktionsanställningar för unga, som syftar till att underlätta för medlemsföretag att anställa ungdomar. KFS arbetar med att föra ut information om yrkesintroduktionsanställningarnas existens och funktionssätt, och förklara för arbetsgivare och arbetssökande hur processen går till.

Den andra satsningen är praktik med yrkeskompetensbedömning, och den syftar till att matcha nyanländas yrkeskunskaper med företagets kompetensbehov. Den startade några månader efter insatsen för yrkesintroduktionsanställningar och innebär ett liknande informationsarbete riktat till medlemsföretagen. Man fokuserar på nyanlända som är inskrivna vid Arbetsförmedlingen, främst eftersom arbetssökande inte kan engageras i arbetsmarknadspolitiska insatser förrän de är inskrivna vid Arbetsförmedlingen. Därmed är det svårt för KFS att hjälpa medlemsföretagen med kompetensfrågor om de som ska rekryteras inte är inskrivna på Arbetsförmedlingen. KFS fick medel från arbetsmarknadsdepartementet inför hösten 2015 för att främja praktik med yrkeskompetensbedömning, under en period då antalet asylsökande ökade i Sverige. Arbetet är en del av regeringens satsning på snabbspår.

Den tredje satsningen för att främja rekrytering av unga och nyanlända är via en företagsspecifik handledarutbildning som lanserades i slutet av september 2016 och består av tre delar: webbaserad utbildning, handbok med uppföljningsmaterial och regionala utbildningsdagar för erfarenhetsutbyten. Utbildningen består av nio moduler inklusive ledarskap, arbetsmiljö, samtalsmetodik, lärande och lärstilar. Syftet är att skapa trygghet hos de som ska handleda nyanlända på arbetsplatser. Utbildningen har utvecklats utifrån företagsbesök och ett tiotal intervjuer med företag. Fokus har legat på att skapa trygghet för handledarnas praktiska arbete, utan att utbildningen ska vara för akademisk och krånglig. Förhoppningen är att utbildningen kan höja statusen på handledarrollen och göra att företag kan använda det stöd som KFS erbjuder med yrkesintroduktionsanställningar och praktik med yrkeskompetensbedömning. Eftersom många behöver introduktion och praktikplats är handledning en viktig del i kompetensförsörjning.

Under vintern 2016-2017 planerade KFS att ta fram en språkmodul för att hjälpa handledare som ska introducera nyanlända personer på arbetsplatserna, så att de kan verka som ett stöd i språkinläring. I det arbetet använder KFS konsultstöd från en språkexpert. KFS har även tagit in extern konsult hjälp kring kommunikationsutveckling, hur man ska genomföra intervjuer och formgivning gällande handledarutbildning. Delar av kompetensen kring lärande och motivation har de internt.

Satsningen på yrkesintroduktionsanställningar och praktik med yrkeskompetensbedömning har lett till att branschråden inom de tre branscherna återvinning, vatten och avfall (VA) och energi gått ut till sina medlemsföretag för att sätta fart på arbetet. Resultatet är Återvinningsuppropet, Vattenuppropet och Energiuppropet, som ytterligare uppmanar företagen att delta. Här får företagen möjlighet att sprida exempel på att arbetet fungerar och leder till en bredare rekrytering och inkludering.

6.5.2 Erfarenheter och funderingar om mångfald i KFS branscher

Eftersom KFS representerar samhällsnyttiga bolag är det viktigt för dem att följa samhällsutvecklingen och stödja sina medlemsföretag, både för att verka för nytta genom mångfald och för att motverka diskriminering. Genom att ständigt knyta an till kompetensförsörjning kan KFS hålla koll på företagets intressen och behov.

KFS upplever att företagen i grunden är positiva till att bli mer inkluderande, vad gäller både unga och nyanlända, men att de har svårt att finna tid till att förändra rekryteringsmönster. Utan avsatt tid till förändringsarbete riskerar företagen att fortsätta

rekrytera utifrån samma mönster som tidigare, vilket gör det osannolikt att företagen tänker nytt vid rekrytering. Enligt KFS behöver företagen verktyg för att omsätta viljan till praktiskt vardagligt arbete, något som också är på gång inom branschen.

KFS betonar att deras kompetensförsörjningsarbete behöver hänga ihop med ett mer strategiskt stöd till företagsledningar i att arbeta systematiskt med kompetensförsörjning, så att företagen har beredskap för att rekrytera bredare. För att företagen ska kunna driva ett mångfalds- och jämställdhetsarbete menar KFS att ledningen och vd måste driva frågan, samtidigt som det finns tydliga personal- och mångfaldsstrategier som ger stöd för inkludering och kan skapa medvetenhet och beredskap för matchning (snarare än ad hoc-lösningar). Jämför man små och stora företag är den största skillnaden att små företag har en kortare väg till det operativa och kan arbeta närmare lokalsamhällets behov.

Överlag anser KFS att en tydlig värdegrund som främjar inkludering i hela organisationen behövs för att arbetet med mångfald och jämställdhet ska bli bra. Tendenser i samhället som helhet spelar roll för synen inom branscher, och därför är det även viktigt att ha en tydlig värdegrund som guide i arbetet för rekrytering.

7 Erfarenheter från 20 företag

Vi har intervjuat 20 SMF för att höra hur de har valt att arbeta med mångfaldsfrågor. Företagen varierar i storlek från enmansföretag till runt 200 anställda. De är utspridda över landet och verkar inom allt från dataspelsförlag till textilproduktion, från bygg till återvinning, från konsertproduktion till maskintillverkning osv. I detta avsnitt sammanfattar vi deras erfarenheter av sitt mångfaldsarbete.

7.1 Typer av arbete

De 20 företag som vi talat med arbetar med mångfald på väldigt olika sätt. Vissa deltar i praktikprogram för att förbättra integrationen av nyanlända, medan andra har tagit in extern hjälp, till exempel en mångfaldskonsult, för att få stöd i sin interna organisationsutveckling. Ett par av företagen är medlemmar i nätverk med fokus på mångfaldsfrågor, varigenom de kan träffa andra företag med liknande utmaningar och inspireras av deras arbete.

De flesta av företagen har inriktat sig mot en specifik dimension av mångfald – oftast kön eller bakgrund. Bland dem vi talat med har bara några enstaka valt att arbeta med dimensionen ålder. Ingen tycks arbeta aktivt med att främja mångfald i termer av dimensionerna sexualitet, könsöverskridande identitet, religion eller funktionsvariation.

7.2 Drivkrafter att arbeta med mångfald

Argumenten som SMF använder för att arbeta med mångfald kan delas upp på ett liknande sätt som bland rekryteringsbolagen och mångfaldskonsulterna. Men i SMF tycks motivationen i stor utsträckning bero på hur lätt det är att få tag i kompetens. Därför är också företag inom samma bransch ofta förhållandevis samsynta kring vikten av arbetet, i och med att de ofta står inför samma utmaningar. En stor andel berättar också att rekrytering är huvudskälet till deras arbete med mångfald. Ett exempel på detta är företag inom IT-sektorn som under flera år haft svårt att hitta kvalificerad arbetskraft. Vissa har kraftiga tillväxtmål, men hindras av kompetensbristen. I dagsläget upplever flera av dem att man bara stjälar kompetens från andra IT-företag, och att det behövs satsningar för att få

fler att söka sig till branschen. Högkvalificerade tjänster kräver dock tidiga insatser, helst redan i grundskolan.

I branscher som inte har lika svårt att hitta kvalificerade kandidater till sina tjänster är det ofta andra argument som är drivande. Flera företag som vi talat med driver i stället sitt mångfaldsarbete primärt ur ett samhällsengagemang. I princip alla företag vi talat med är också övertygade om att heterogenitet är positivt och stärker verksamheten. Hos många finns därför en ambition att företagets arbetsstyrka ska spegla samhället, inte minst för att man ska kunna fortsätta vara en relevant aktör. Flera menar också att det faktum att man arbetar med frågorna i sig kan attrahera ny arbetskraft.

7.3 Förutsättningar och utmaningar

I detta avsnitt redogör vi för de förutsättningar för ett lyckat mångfaldsarbete som företagen själva identifierat samt de utmaningar som uppstått på vägen.

7.3.1 Ägarskap och kompetens

I majoriteten av de SMF vi talat med var det just vd som hade ansvaret för frågorna. Vissa företag kan ha valt den organisationen medvetet, men det kan också vara en reflektion av företagets storlek. Många små företag har t.ex. ingen personalavdelning som annars ofta hanterar dessa frågor. Enligt företagen själva finns det både för- och nackdelar med att arbetet drivs av vd. Om vd driver och engagerar sig i arbetet finns optimala förutsättningar för att det arbete som görs ska få ett ordentligt genomslag. Däremot har vd ofta lite tid att lägga på just mångfaldsarbetet. När frågorna placeras på t.ex. personalavdelningen kan det finnas mer tid till frågorna, men de personalansvariga vi talat med vittnar då om svårigheter att få gehör från ledningen.

Intervjuerna med SMF visade också att när det inte är vd själv som jobbar med frågorna drivs arbetet ofta av en "eldsjäl", i många fall någon på arbetsplatsen som har ett personligt intresse och engagemang för rättvisefrågor. Problemet är att mångfaldsarbetet blir väldigt sårbart om det vilar på endast en person. Eller som en av våra respondenter uttryckte det: "Om jag slutar, vem tar då över facklan?"

Många av respondenterna anser dock att deras mångfaldsarbete är integrerat i hela verksamheten. Vissa företag har också satt upp en specifik mångfalds- eller jämställdhetsgrupp för att få med sig alla olika delar av företaget. Men om syftet är att inkludera hela företaget krävs att arbetet i sig och diskussionerna kring det läggs på en nivå som alla i företaget förstår. Flera företag tar upp att det ofta är stora skillnader mellan medarbetarna vad gäller kunskapsnivå och mognadsgrad. Därmed uppstår ibland frustration över att mångfaldsarbetet måste gå långsamt.

Vissa särskilda utmaningar har också rapporterats i koppling till rekryteringen av nyanlända. Flera företag menar att svårigheter uppstår i och med att man har pressade verksamheter, samtidigt som en nyanländ praktikant som ännu inte lärt sig språket inte kan förväntas producera fullt ut från dag ett. Ett företag berättar att man försökt avhjälpa detta problem genom att placera praktikanten på den avdelning som är minst pressad och mest "up and running". När praktikanten har hunnit sätta sig in i verksamheten kan man omplacera personen till avdelningar där behoven är större.

Av de företag vi talat med har bara ett fåtal valt att ta in extern kompetens som stöd i mångfaldsarbetet, och knappt en handfull av företagen förvaltar sina lärdomar på ett systematiskt sätt.

7.3.2 Särskilda utmaningar för småföretag

Andra utmaningar rör det rekryteringsfokuserade mångfaldsarbetet. Små företag, speciellt de som verkar i branscher som lider av kompetensbrist, upplever att det är svårt att skapa mångfald när man har så väldigt få kvalificerade sökande att intervju. Mångfaldsarbete behöver dock inte innebära att man snabbt rekryterar personer från minoritetsgrupper, men det faktum att det tar tid att förändra personalsammansättningen är ett problem i sig eftersom sammansättningen skapar en norm som kan vara svår att bryta upp. Två företag som står inför denna utmaning anger att de i stället får anstränga sig för att behålla den mångfald de redan har och betonar vikten av att hela tiden förhålla sig normkritiskt för att inte reproducera den struktur som redan finns på arbetsplatsen.

7.3.3 Attityder och fördomar

Flera av de företag vi talat med tror att det finns fördomar om deras bransch som gör det svårt att öka mångfalden. Exempelvis misstänker flera företag inom IT- och dataspelsbranscherna att många människor har en bild av deras sektor som "grabbig" och "nördig", något som de tror kan ha en avskräckande effekt. Vissa menar dock att det kan finnas fog för den uppfattningen, och en av respondenterna betonar att spelbranschen länge varit outvecklad i sin syn på mångfald och fortfarande är väldigt mansdominerad.

Men fördomar och negativa attityder som påverkar möjligheterna att öka mångfalden förekommer inte bara *om* vissa företag och branscher utan även *inom* vissa företag och branscher. Flera av de företag vi talat med rapporterar att en del anställda motsätter sig ökad mångfald i allmänhet och mångfaldsarbetet i synnerhet, även om inställningen generellt är positiv. Vissa vd har ibland haft svårt att motivera sina anställda då många av medarbetarna upplever att det är ett för stort fokus på "invandrare". En vd för ett byggföretag berättar om hur förvånad han blev över de negativa attityder som uppenbarades bland medarbetarna när en kvinnlig hantverkare anställdes. Ett annat företag i samma bransch berättar att den sociala arbetsmiljön är det största utmaningen när det gäller att behålla de kvinnor man lyckats få in i verksamheten, i synnerhet på produktionssidan. På grund av det ofta hårda klimatet väljer många kvinnor att i stället gå över till tjänstemannasidan av verksamheten. Inom energi- och återvinningssektorn anger vissa företag även att samhällsklimatet försvårar arbetet. Många kunder upplever att det inte borde vara företagets uppdrag att jobba med mångfaldsfrågor.

7.4 Effekter

De SMF vi har intervjuat är eniga om att det är svårt att mäta resultatet av sitt mångfaldsarbete i kronor och ören. Flera företag uppger till exempel att deras lönsamhet förvisso har ökat sedan arbetet började, men att det i princip är omöjligt att härleda den utvecklingen till en särskild del av verksamheten. Andra företag är dock övertygade om att mångfaldsarbetet utgör en stor del i de framgångar man sett, även om inga fokuserade mätningar har gjorts.

Utöver direkta ekonomiska effekter har företagen kunnat identifiera andra effekter, som i sin tur *skulle kunna* påverka de ekonomiska aspekterna. Ett textilföretag berättar exempelvis att man tidigare hade väldigt svårt att hitta kandidater med sömnadskompetens, men genom att ta in nyanlända har man kunnat fylla kompetensbehov tack vare många kompetenta skraddare från Mellanöstern. De nya rekryteringarna har dock inneburit något större administrativa kostnader och det är därför svårt att dra några slutsatser om de ekonomiska effekterna.

Vidare anger flera av företagen att den externa bilden av dem tycks ha förbättrats. Ett agentföretag har till exempel märkt att de med sin nya profil kan attrahera fler artister att knyta sig till dem. Ett bemanningsföretag som hyr ut vårdpersonal rapporterar att de har fått en mycket större språkkompetens sedan mångfaldsarbetet satte igång – något som är högt värderat ute hos kunderna. Ett annat företag anger att arbetet har gett ett kompetenslyft vad gäller att förstå kunderna. Flera företag anger själva att de skulle behöva arbeta mer med att mäta sina resultat.

Nästan alla företag vi talat med anger att mångfaldsarbetet har förbättrat den sociala arbetsmiljön på arbetsplatsen. Flera vittnar om positiva förändringar i samtalsklimatet i form av en mer inkluderande jargong och roligare samtal kring fikabordet. Andra berättar att det överlag funderas och diskuteras mer kring rättvisefrågor sedan arbetet började. De medarbetarenkäter som flera företag gjort visar också mestadels positiva attityder. Vissa företag i mansdominerade branscher beskriver till exempel att även manliga medarbetare har vantrivts med den hårda jargongen, men att detta har förbättrats sedan arbetsplatsen blev mer diversifierad.

Ett av företagen betonar också vikten av den sociala arbetsmiljön för att de som är i minoritet på arbetsplatsen ska stanna kvar. Ett annat företag berättar att arbetet ger medarbetarna mod att stå på sig om de blir illa behandlade, t.ex. av en kund. Mångfaldsarbetet är således ett sätt för företaget att visa sina anställda att de har företaget i ryggen.

8 Reflektioner och slutsatser

I detta kapitel reflekterar vi över resultaten från litteraturöversikten och våra intervjuer med SMF, branschorganisationer och konsulter. Kapitlet avslutas med övergripande slutsatser.

8.1 Reflektioner

I det här avsnittet ger vi övergripande reflektioner utifrån resultaten. Reflektionerna är indelade tematiskt utifrån de samband vi ser mellan rapportens olika delar. Först diskuteras effekter av mångfald och mångfaldsarbete på företagets prestation. Därefter diskuteras vi hur det mångfaldsperspektiv man antar påverkar utformningen av sitt arbete. Slutligen diskuteras hur kompetensförsörjning – med fokus på brist på kompetens – kan bidra till kreativa arbetssätt för mångfald.

8.1.1 Effekter av mångfald och mångfaldsarbete på företagets prestation – stämmer forskningen och empirin överens?

Det är svårt att jämföra forskning om sambandet mellan mångfald och tillväxt bland SMF då olika forskare har olika definitioner av mångfald och mått på prestation. Som nämnts redan i litteraturöversikten gör forskningens inkonsekventa resultat det vanskligt att dra några slutsatser om sambandets riktning, men det är också svårt att jämföra forskningsresultaten med resultaten från den intervjustudie som presenterats i denna rapport. Resonemanget nedan bör därför betraktas som försiktiga indikationer.

I kapitel två redogjorde vi för hur företagets prestation påverkas av mångfald bland de anställda. Sammantaget är forskningens resultat inkonsekventa och en diversifierad arbetskraft har visats kunna generera både positiva och negativa effekter. De positiva effekterna som lyftes fram var bland annat ökad kreativitet och innovationskraft, samt att mångfald förbättrar gruppens förmåga att hantera mer komplexa, svårtolkade uppgifter. Detta resultat bekräftas inte av vår empiriska studie, i vilken vi intervjuade fem branschorganisationer, fem rekryterings- och konsultföretag och tjugo SMF. Endast ett fåtal SMF gav uttryck för att en ökad mångfald (som åstadkommit genom mångfaldsarbete) hade gett någon form av effekt som kunde kopplas till prestation – vare sig positiv eller negativ. Däremot framkom en klart positiv effekt på den sociala arbetsmiljön, något som även uppmätts inom forskningen. Även företagets ökade förmåga att nå och förstå sin kundbas har bekräftats av både forskningen och den empiriska studien.

Vad gäller negativa effekter har forskning bl.a. visat att mångfald kan generera kommunikationssvårigheter och leda till ökad risk för konflikter bland gruppmedlemmar. Den empiriska studien ger inget direkt stöd för denna slutsats. Ett fåtal SMF har angett att deras mångfaldsarbete som fokuserat på nyanlända har lett till högre administrativa kostnader och till viss del även kommunikationssvårigheter. Men det råder ingen konsensus på den punkten.

8.1.2 Mångfaldsperspektivets inverkan på arbetets utformning

Både forskningen och intervjustudien har understrukt vikten av att tydligt definiera begreppet mångfald. Begreppet kan betyda olika saker i olika sammanhang och kontexter (se t.ex. S. Ahmed, 2006; Jayne & Dipboye, 2004; Roberge et al., 2011), och definitionen av mångfald sätter ramarna för möjligheterna att arbeta med just mångfaldsfrågor.

8.1.2.1 "Målgruppsfokus"

I intervjustudien med SMF, konsult- och rekryteringsföretag och branschorganisationer framkom ett tydligt fokus på de grupper som i dagsläget är i minoritet. Att belysa minoritetsgrupper och deras "olikhet" kan upplevas som naturligt och det mest rimliga sättet att angripa problemet att en bransch eller arbetsplats är väldigt homogen. De åtgärder och insatser som branscherna och företagen vidtar är därför ofta riktade till en särskild grupp, ofta "kvinnor", "nyanlända" eller "unga".

Det finns både för- och nackdelar med det här sättet att arbeta på. En fördel är att det resulterar i förhållandevis okomplicerade åtgärder som det är lätt att se effekterna av. Ett exempel är de mentorsprogram för kvinnor som har startats i flera branscher där man har identifierat en ojämn könsfördelning i företagsledningarna. Syftet är enkelt – fler kvinnor ska ingå i ledningsgrupperna. Det är också lätt att se om insatsen gav önskad effekt. De långsiktiga målen skiljer sig mellan branscherna, men ofta finns en målbild av att fler kvinnor överlag ska söka sig till branschen om det finns fler kvinnor i ledningen. Insatsen ger nytta för ett antal enskilda individer som får ledarskapsutbildning, coaching och större möjligheter att klättra i hierarkin.

Nackdelarna med ett sådant perspektiv och en sådan utformning av mångfaldsarbetet är att insatsen inte bidrar till att förändra de övergripande strukturerna som gjort att könsfördelningen var ojämn från början. Om en bransch är tydligt mansdominerad eller tydligt dominerad av inrikes födda personer, finns det rimligtvis en uppsättning normer som gör att vissa grupper har svårare än andra att få tillgång till jobben inom branschen. En riktad satsning kan alltså gå ut på att skola en enskild kvinna i hur hon ska passa in i den manliga ledarskapsnormen. Den riskerar därför att reproducera den norm som stänger många människor ute, i stället för att ta ett helhetsgrepp om normer i branschen.

8.1.2.2 Internt fokus

Ett alternativt upplägg är att börja med att rikta fokus inåt i verksamheten, vare sig man är ett enskilt företag eller representerar en hel bransch. På så vis kan man kartlägga de interna normerna kring kompetens och undersöka om det finns strukturer som exkluderar vissa grupper. Här vill vi lyfta fram satsningen "Stoppa Machokulturen" som ett gott exempel (avsnitt 6.1).

8.1.2.3 Skadliga perspektiv

Mångfaldsarbete bör ha en lång tidshorisont och ta ett brett grepp för att mångfald inte ska bli synonymt med utrikes födda, kvinnor eller en viss åldersgrupp (se t.ex. Kalonaityte, 2010). Denna syn på mångfald finns bland många företag och är kontraproduktiv. Några av de företag vi varit i kontakt med anger t.ex. att de "arbetar med mångfaldsfrågor", men när vi bett dem beskriva arbetet i praktiken har det visat sig att de likställt mångfaldsarbete med att anställa en person *trots att* personen i fråga har utländsk bakgrund eller är kvinna. En sådan handling innebär bara att man inte har brutit mot diskrimineringslagen (2008:567), och den kan inte klassas som ett aktivt mångfaldsarbete.

Under intervjuerna har vi också hört vissa rent av skadliga resonemang kring mångfald, särskilt i de intervjuer som rört insatser för nyanlända. Vissa företag har t.ex. gett uttryck för exotifiering och essentialism genom att uttrycka förväntningar på att de nyanlända ska bidra till verksamheten med sin kultur eller i egenskap av sin etnicitet. Företag och organisationer som jobbar med dimensionen kön ger mer sällan uttryck för likande generaliseringar. Bland de företag som arbetade med just könsaspekten var det vanligare med ett förhållandevis välutvecklat mångfaldsarbete och man använde oftare normkritik som verktyg för att synliggöra strukturer i verksamheten.

8.1.3 Kompetensbrist ökar behoven av kreativa lösningar

De branscher som lider av kompetensbrist (t.ex. IT-sektorn) har tvingats vara extra kreativa för att hitta kvalificerad arbetskraft, i enlighet med devisen "nöden är uppfinningarnas moder". Särskilt tydligt är det i de branscher som också behöver högkvalificerad arbetskraft, och dessa företag har ofta en annorlunda syn på den direkta rekryteringen. Många företag i branscher med brist på kompetens har till exempel alltmer börjat betrakta hela världen som sin rekryteringsgrund. Detta innefattar ofta aktiv headhunting genom sociala medier eller, liksom ett företag i byggbranschen, anställning av mångspråkiga rekryterare för att kunna annonsera på utländska plattformar.

Det finns också oftare ett mer långsiktigt perspektiv i branscher med kompetensbrist och ett större fokus på framtida rekrytering. Särskilt IT- och tekniksektorn som behöver högkvalificerad arbetskraft har tvingats fundera på hur man ska kunna säkra sin framtida kompetensförsörjning i och med att allt färre unga väljer IT-utbildningar. Detta har resulterat i många insatser som syftar till att väcka ungas intresse för området redan i grundskolan.

Intervjustudien visar också att mångfaldsarbetet i branscher med kompetensbrist oftare är en del av den ordinarie verksamheten. I andra branscher tycks det vara vanligare att mångfaldsarbete genomförs som en tillfällig och avgränsad insats.

8.2 Slutsatser

I detta avsnitt sammanfattar vi de viktigaste slutsatserna av studien. Först sammanfattas slutsatser från forskningsöversikten och därefter från intervjustudien.

8.2.1 Slutsatser från forskningsöversikten

Sambandet mellan mångfald och tillväxt är relativt väl utforskat, men mängden forskning minskar drastiskt när studien avgränsas till SMF. Både forskningens resultat och operationaliseringar av mångfald och tillväxt är så spretiga att det inte är möjligt att dra någon tydlig slutsats om direkta samband. Medan vissa forskare menar att det inte finns något samband alls föreslår andra att sambandet har en positiv eller negativ riktning.

Forskningen om mångfaldens effekter på företags ekonomiska prestation visar inkonsekventa resultat, och en diversifierad arbetskraft tycks kunna generera både positiva och negativa effekter. De positiva effekter som lyfts fram i forskningen är bland annat ökad kreativitet och innovationskraft samt bättre förmåga att hantera mer komplexa, svårtolkade uppgifter. Mångfald bland de anställda kan även öka kunskapsspridningen. Negativa effekter inkluderar ökade kommunikationssvårigheter och ökad risk för konflikter.

Det finns betydligt mer forskning om effekter av mångfald i ledningsgrupper än om effekterna bland de anställda. En tänkbar förklaring till detta är att studier om ledningsgrupper är metodologiskt lättare att studera eftersom färre individer ska ingå i data, vilket i sin tur gör det lättare att jämföra fler företag. Forskningen om ledningsgrupper fokuserar primärt på mångfaldsdimensionen kön. Den visar inkonsekventa resultat och många av de effekter som uppmäts försvinner när man kontrollerar för t.ex. kontext, bransch eller företagsstorlek.

Även forskningsöversikten visar att effekten av mångfald på olika prestationsmått ofta försvinner när forskarna kontrollerar för exempelvis utbildning eller bransch. Resultaten tyder på att det inte är mångfald i bakgrund, kön eller ålder i sig som påverkar prestationen.

Forskning om mångfaldsarbete visar att det inte finns något generellt framgångsrecept vad gäller mångfaldsarbete. I stället ska initiativen anpassas till företaget i fråga och dess kontext. Forskningen visar också att ojämlikheter och orättvisor kan upprätthållas trots, och via, mångfaldsarbete. Vidare är det konkreta mångfaldsarbetets inriktning beroende av hur begreppet mångfald har tolkats, något som visats tydligt i intervjustudien. Oavsett eventuella samband mellan mångfald och tillväxt är forskningen enig om att ekonomiska nyttoperspektiv inte bör styra arbetet med mångfald, utan att det är motiverat för att motverka diskriminering och främja lika rättigheter.

8.2.2 Slutsatser från intervjustudien

En relativt liten andel av forskningen om effekter av mångfald och mångfaldsarbete behandlar temat kompetensförsörjning. Detta perspektiv är däremot mer synligt i vår intervjustudie som visar att just kompetensförsörjning är en mycket viktig anledning till att SMF väljer att jobba med mångfaldsfrågor. Många uppger att de helt enkelt inte har råd att gå miste om kompetens, och därför har valt att vidta åtgärder för att bredda rekryteringsbasen. Detta perspektiv återkommer i samtal med flera branschorganisationer som anger att en större mångfald bland anställda och i rekryteringsunderlaget är avgörande för tillväxten i just deras bransch och för företagens

konkurrenskraft. Men flera av våra respondenter anger också att mångfaldsperspektivet är en fråga om både rättvisa och affärsnytta.

I flera branscher upplever man att det finns fördomar som kan vara ett problem för att få till en bredare rekryteringsbas. Vissa menar att dessa fördomar baseras på missuppfattningar medan andra anser att det finns genuina problem med jargongen och den sociala arbetsmiljön överlag. Detta tror man kan ha en avskräckande effekt på kvinnor och personer med utländsk bakgrund. Andra utmaningar för mångfaldsarbetet inkluderar brist på resurser och motstånd mot frågorna internt i verksamheten.

Vad gäller förutsättningar för att mångfaldsarbete i SMF ska lyckas betonar rekryterings- och konsultföretagen att företagen måste förstå att mångfaldsarbete är en lång process och att mångfaldsperspektivet bör integreras i alla delar av verksamheten, inte minst hos ledningen. Ledningens engagemang är en förutsättning som lyfts av en majoritet av respondenterna i alla intervjugrupper.

Gällande effekter av mångfald och mångfaldsarbete svarar respondenterna i intervjustudien i enlighet med forskningen på området: det är mycket svårt att mäta några effekter, både positiva och negativa. Orsaken är framför allt att det är mycket svårt att härleda en specifik insats till påverkan på produktionen. De företag och organisationer vi talat med har inte gjort några specifika mätningar, men mångfaldskonsulterna vittnar om att deras kunder har förändrat sina tidigare förhållandevis snäva uppfattningar om vad "kompetens" innebär, vilket i längden bör påverka kompetensförsörjningen positivt. Vidare anger vissa SMF att de administrativa kostnaderna till viss del har ökat, men nästan alla vi talat med anger att den sociala arbetsmiljön har förändrats till det bättre sedan mångfaldsarbetet inleddes.

9 Rekommendationer

I detta kapitel sammanfattar vi först tips till företag som vill arbeta med mångfald i sin kompetensförsörjning. Därefter ger vi några råd till Tillväxtverket för att myndigheten på ett välriktat sätt ska kunna arbeta med mångfald i kompetensförsörjning. Råden bygger på studiens slutsatser, och är i vissa fall underbyggda med ytterligare referenser till praktiskt orienterad forskning och kan användas för vidare läsning.

9.1 Tips till företag som vill arbeta med mångfald

Detta avsnitt riktar sig till små och medelstora företag som vill börja arbeta strategiskt med mångfaldsfrågor, alternativt vill utveckla sitt redan påbörjade arbete.

- Börja internt och skapa kunskap

Börja med att studera den egna organisationen. Fundera över hur könsfördelningen, åldersfördelningen och fördelningen mellan inrikes och utrikes födda ser ut. Representation är dock inte allt (se t.ex. Wahl, Holgersson, & Holmberg, 2013). En sådan verksamhetsöversikt bör därför omfatta en analys av fördelningen på olika positioner i företaget. Ett företag kan bestå av hälften kvinnor och hälften män, men om alla i ledningsgruppen är män och alla administratörer kvinnor är företaget inte nödvändigtvis jämställt (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2007). Detsamma gäller om alla i produktionsledet är utrikes födda medan alla tjänstemän är födda i Sverige eller vice versa.

Oavsett hur fördelningen ser ut är det bra att fundera över varför det ser ut som det gör. Vilka uttalade och outtalade normer finns på arbetsplatsen? Finns det föreställningar om vilken typ av person som passar för en viss position? Fyller dessa kriterier i så fall något syfte eller får de bara en exkluderande effekt? Genom att börja diskutera dessa frågor blir det tydligare vilka utmaningar företaget står inför. Att ha en bra bild över sitt eget utgångsläge är centralt för att kunna utforma ett mångfaldsarbete på ett optimalt sätt (se t.ex. Abrahamsson, 2009; Amundsdotter, 2010).

- Ta in hjälp

Mångfaldsfrågor kan ibland upplevas som svåra och det kan kännas som att det är lätt att göra fel – även om intentionerna är goda. Så behöver det dock inte vara. Om det finns en osäkerhet kring hur man bäst bör angripa frågorna kan det vara bra att ta in extern kompetens. Andra vet hur man kan göra och kan hjälpa er att anpassa arbetet efter er egen organisation. [Mångfaldsföretagarna.se](http://Mangfaldsforetagarna.se) – en branschorganisation för företagare som jobbar med mångfald, jämlikhet, jämställdhet och normkritik – kan förmedla kontakt med aktörer som kan guida dem i mångfaldsarbetet.

Om man som företagare misstänker att andra företag i samma bransch har liknande problem kan det vara en bra idé att kontakta sin branschorganisation. Genom den kan företag samlas och samtala om mångfaldsfrågor och inspireras av hur andra arbetar eller få idéer till branschövergripande initiativ.

Alla företag är dock varken medlemmar i en branschorganisation eller har resurserna att kunna ta in extern mångfaldsexpertis. För dessa företag finns det gott om material tillgängligt på nätet om hur man kan arbeta med mångfaldsfrågor, exempelvis på sidan Jamstall.nu.

- Bemöt motstånd

Negativa attityder utgör ofta hinder för mångfaldsarbete. Vissa personer kan t.ex. motsätta sig mångfald generellt eller hävda att mångfaldsarbete är oviktigt och inget som ett företag ska syssla med. Motståndet riktas olika beroende på vilken position mångfaldsfrågorna drivs ifrån. Om mångfaldsarbetet är väl förankrat i ledningen kommer motståndet dock troligtvis inte bli lika starkt som om det drivs av en "eldsjäl".

Motstånd kan stamma ur känslor av skam och skuld eller en allmän oro för förändring. Det bästa sättet att möta motstånd är genom öppen dialog och transparens. Bemöt "motståndarnas" oro och beskriv syftet med och visionen för arbetet på ett konkret sätt (se t.ex. Abrahamsson, 2009; Amundsdotter, 2010; Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2007; Martinsson, 2006). Det är dock viktigt att skilja mellan motstånd eller mångfald och mångfaldsarbete och verkliga lagbrott. Om du är anställd och har sett att diskriminering eller kränkningar förekommer på din arbetsplats bör du i första hand kontakta din arbetsgivare. Om det inte är möjligt kan du vända dig till Diskrimineringsombudsmannen (DO) eller ditt fackförbund.

9.2 Rekommendationer till Tillväxtverket

Nedan ger vi några rekommendationer inför Tillväxtverkets fortsatta arbete med mångfald och kompetensförsörjning.

- Reflektera över hur Tillväxtverket definierar mångfald

Forskningen visar tydligt vikten av att ha en medveten definition av mångfald eftersom betydelsen kan skifta beroende på sammanhanget. Som myndighet med ansvar för tillväxtfrågor, regional utveckling och företagande kan Tillväxtverket behöva reflektera över att mångfald kan ses som både ett medel och ett mål i sig, för att säkerställa att man är medveten om hur nytto- och rättighetsperspektiven förhåller sig till varandra.

- Fortsätt forskningen om mångfald och kompetensförsörjning

Kompetensförsörjningsperspektivet saknas nästan uteslutande i forskningen, som i stället antingen fokuserar på metoder för mångfaldsarbete eller effekterna av mångfald utifrån en given operationalisering. Eftersom forskningen dessutom är inkonsekvent och använder olika operationaliseringar av mångfald och tillväxt finns skäl att fortsätta forskningen om mångfald och kompetensförsörjning.

- Fortsätt diskussionerna om förutsättningar och utmaningar

De företag vi har intervjuat representerar en stor bredd branscher och en lika stor bredd av kunskapsnivåer om såväl kompetensförsörjning som mångfald. För att företagare ska få bättre kompetensförsörjningsmöjligheter bör Tillväxtverket bjuda in företag för att se vilket stöd företagen skulle behöva för att påbörja eller vidareutveckla sitt mångfalds- och kompetensförsörjningsarbete.

- Uppmuntra till systematiserad förvaltning av de lärdomar som dras av mångfaldsarbetet

I dagsläget är det få företag och branschorganisationer som aktivt följer upp eller förvaltar de kunskaper som mångfaldsarbetet genererat. Bättre dokumentation skulle kunna bidra till mer aktivt lärande företag emellan. Tillväxtverket har betydande erfarenheter av uppföljning och utvärdering, och därför vore det värdefullt för företag och branschorganisationer om Tillväxtverket kan sprida kunskap om olika sätt att följa upp och mäta resultat och effekter.

Referenslista

- Aaltio, I., Kyrö, P., & Sundin, E. (2008). *Women, Entrepreneurship and Social Capital: A Dialogue and Construction*. Köpenhamn: Copenhagen Business School. Retrieved from <http://site.ebrary.com.ezp.sub.su.se/lib/sthlmub/reader.action?docID=10465538>
- Abbasian, S., & Yazdanfar, D. (2013). Exploring the financing gap between native born women- and immigrant women-owned firms at the start-up stage: Empirical evidence from Swedish data. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(2), 157–173.
- Abbasian, S., & Yazdanfar, D. (2015). Gender as a determinant of informal capital in the financing of small firms' start-up: Swedish data. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(2), 249–267.
- Abrahamsson, L. (2009). *Att återställa ordningen : könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Borea.
- Agerström, J., Björklund, F., Carlsson, R., & Rooth, D.-O. (2012). Warm and Competent Hassan = Cold and Incompetent Eric: A Harsh Equation of Real-Life Hiring Discrimination. *Basic and Applied Social Psychology*, 34(4), 359–366. <http://doi.org/10.1080/01973533.2012.693438>
- Ahmed, A., Andersson, L., & Hammarstedt, M. (2011). Are homosexuals discriminated against in the hiring process? *Working Paper Series*.
- Ahmed, A. M., Andersson, L., & Hammarstedt, M. (2012). Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market. *Applied Economics Letters*, 19(4), 403–406. <http://doi.org/10.1080/13504851.2011.581199>
- Ahmed, S. (2006). Doing Diversity Work in Higher Education in Australia. *Educational Philosophy and Theory*, 38(6), 745–768. <http://doi.org/10.1111/j.1469-5812.2006.00228.x>
- Aigner, P. (2014). Ethnic Diversity Management In Theory And Practice. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 1–11.
- Alston-mills, B. (2012). Diversity : How to Begin the Discussion. *Journal of Diversity Management – Fall 2012*, 7(2), 75–79.
- Amundsdotter, E. (2010). *Att framkalla och förändra ordningen : aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Gestalthuset's Förlag.
- Backman, M., & Kohlhase, J. (2013). *The Influence of Diversity on the Formation, Survival and Growth of New Firms* (CESIS Electronic Working Paper Series No. 337). Stockholm.
- Badal, S., & Harter, J. K. (2014). Gender Diversity, Business-Unit Engagement, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 354–365. <http://doi.org/10.1177/1548051813504460>
- Bengtsson, L., Lakemond, N., Lazzarotti, V., Manzini, R., Bengtsson, L., Lakemond, N., ... Tell, F. (2014). Open to a select few? Matching partners and knowledge content for open innovation performance. *Creativity and Innovation Management*, 24(1), 72–86.
- Bohren, O., & Staubo, S. (2016). Mandatory Gender Balance and Board Independence. *European Financial Management*, 22(1), 3–30. <http://doi.org/10.1111/eufm.12060>
- Boréus, K., & Mörkenstam, U. (2015). Patterned Inequalities and the Inequality Regime of a Swedish Housing Company. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(4), 105–124.

- Brunzell, T., & Liljebloom, E. (2012). Chairman's Perception of Board Work Upon Female Board Representation: A Study on Nordic Listed Companies. In *European Financial Management Association (EFMA) 2012 Annual Meetings June 27-30, 2012 Barcelona*. Barcelona, Spanien.
- Cho, J., Kwon, T., & Ahn, J. (2010). Half success, half failure in Korean Affirmative Action: An empirical evaluation on corporate progress. *Women's Studies International Forum*, 33(3), 264–273. <http://doi.org/10.1016/j.wsif.2010.02.020>
- Davis, P. S., Babakus, E., Englis, P. D., & Pett, T. (2010). The Influence of CEO Gender on Market Orientation and Performance in Service Small and Medium-Sized Service Businesses. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 475–496. <http://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00305.x>
- De Dreu, C. K. W., Homan, A. C., & van Knippenberg, D. (2005). Work Group Diversity and Group Performance : An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(November 2015), 1008–1022. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Eriksson, S., Johansson, P., & Langenskiöld, S. (2012). *Vad är rätt profil för att få ett jobb? En experimentell studie av rekryteringsprocessen*. Uppsala.
- Eriksson-Zetterquist, U. 1967-, & Styhre, A. (2007). *Organisering och intersektionalitet*. Liber.
- Garnero, A., & Kampelmann, S. (2014). The Heterogeneous Effects of Workforce Diversity on Productivity , Wages , and Profits, 53(3).
- Hernandez-Nicolas, C. M., Martín-Ugedo, J. F., & Mínguez-Vera, A. (2015). The influence of gender on financial decisions: Evidence from small start-up firms in Spain. *E a M: Economía a Management*, 18(4), 93–107. <http://doi.org/10.15240/tul/001/2015-4-007>
- Holgersson, C., Höök, P., & Wahl, A. (2014). Women as power resources: Putting theory into practice. In D. Bilimoria & L. Lord (Eds.), *Women in STEM careers: International perspectives on increasing workforce participation, advancement and leadership* (pp. 126–145). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409–424. <http://doi.org/10.1002/hrm.20033>
- Johnsen, G. J., & McMahan, R. G. P. (2005). Owner-manager Gender, Financial Performance and Business Growth amongst SMEs from Australia's Business Longitudinal Survey. *International Small Business Journal*, 23(2), 115–142. <http://doi.org/10.1177/0266242605050509>
- Kaiser, C. R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T. L., Brady, L. M., & Shapiro, J. R. (2013). Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(3), 504–519. <http://doi.org/10.1037/a0030838>
- Kurtulus, F. A. (2011). What Types of Diversity Benefit Workers? Empirical Evidence on the Effects of Co-worker Dissimilarity on the Performance of Employees. *Industrial Relations*, 50(4), 678–712. Retrieved from <http://10.1111/j.1468-232X.2011.00657.x>
- Lee, N. (2015). Migrant and ethnic diversity, cities and innovation: Firm effects or city effects? *Journal of Economic Geography*, 15, 769–796. <http://doi.org/10.1093/jeg/lbu032>
- Linghag, S. (2009). *Från medarbetare till chef. Doktorsavhandling, monografi*, Stockholm: KTH Royal Institute of Technology.

Linghag, S., & Kungliga Tekniska högskolan. Skolan för industriell teknik och management. (2009). *Från medarbetare till chef: kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Skolan för industriell teknik och management, Kungliga Tekniska högskolan.

Maes, J., & Sels, L. (2014). SMEs' Radical Product Innovation: The Role of Internally and Externally Oriented Knowledge Capabilities. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 141–163. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12037>

Marco, R. (2012). Gender and economic performance: Evidence from the Spanish hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 981–989. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.002>

Marques, H. (2015). Does the Gender of Top Managers and Owners Matter for Firm Exports? *Feminist Economics*, 21(4), 89–117. <http://doi.org/10.1080/13545701.2015.1029958>

Martinsson, L. (2006). *Jakten på konsensus : intersektionalitet och marknadsekonomisk vardag*. Liber.

Martín-ugedo, J. F., & Minguez-Vera, A. (2014). Firm Performance and Women on the Board: Evidence from Spanish Small and Medium-Sized Enterprises. *Feminist Economics*, 20(3), 136–162.

McMahon, A. M. (2010). Does diversity matter? A Survey Of Empirical Studies On Diversity And Firm Performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management* -, 5(2), 113–130. <http://doi.org/10.1002/9781118905982.ch9>

Mínguez-Vera, A., & Martín, A. (2011). Gender and management on Spanish SMEs: an empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2852–2873. <http://doi.org/10.1080/09585192.2011.599948>

Nathan, M., & Lee, N. (2013). Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London. *Economic Geography*, 89:4(October), 367–394.

Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Global Survey. *Working Papers*, 16(3), 1–35. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Global-Survey>

OECD. (2015). *Employment and Skills Strategies in Sweden*. OECD Publishing. <http://doi.org/10.1787/9789264228641-en>

Orser, B., Spence, M., Riding, A., & Carrington, C. A. (2010). Gender and export propensity. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(5), 933–957. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00347.x>

Ozgen, C., Peters, C., Niebuhr, A., Nijkamp, P., & Poot, J. (2014). Does cultural diversity of migrant employees affect innovation? *International Migration Review*, 48(s1), S377–S416. <http://doi.org/10.1111/imre.12138>

Parrotta, P., Pozzoli, D., & Pytlikova, M. (2012). Does labor diversity affect firm productivity? *Econstor*, 66(6973), 2–22. <http://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2013.12.002>

Pérotin, V., Robinson, A., & Loundes, J. (2003). Equal opportunities practices and enterprise performance: A comparative investigation on Australian and British data. *International Labour Review*, 142(4).

Pletzer, J. L., Nikolova, R., Kedzior, K. K., & Voelpel, S. C. (2015). Does gender matter? Female representation on corporate boards and firm financial performance - A meta-analysis. *PLOS ONE*, 10(6), 1–21. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0130005>

- Qiao, P., Fung, H. G., & Ju, X. (2013). Effects of social capital, top executive attributes and R&D on firm value in chinese small and medium-sized enterprises. *China and World Economy*, 21(4), 79–100. <http://doi.org/10.1111/j.1749-124X.2013.12029.x>
- Richard, O. C., & Shelor, R. M. (2002). Linking Top Management Team Age Heterogeneity to Firm Performance: Justaposing Two Mid-Range Theories. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 958–974. <http://doi.org/10.1080/09585190210134309>
- Roberge, M.-É., Lewicki, R. J., Hietapelto, A., & Abdyldeaeva, A. (2011). From Theory to Practice: Recommending Supportive Diversity Practices. *Journal of Diversity Management*, 6(2), 1–20. <http://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000324>
- Ruiz-Jiménez, J. M., Fuentes-Fuentes, M. D. M., & Ruiz-Arroyo, M. (2014). Knowledge Combination Capability and Innovation: The Effects of Gender Diversity on Top Management Teams in Technology-Based Firms. *Journal of Business Ethics*, 135, 503–515. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2462-7>
- Ruiz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. del M. (2015). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 107–121. <http://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.003>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., 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. <http://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Stahl, G., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 439–447.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance*, 17(3), 320–337. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
- Tienari, J., Söderberg, A.-M., Holgersson, C., & Vaara, E. (2005). Gender and national identity constructions in the cross-border merger context. *Gender, Work and Organization*, 12(3), 217–241.
- Tillväxtverket. (2014). *Förutsättningar för konkurrenskraftiga företag - Företagens villkor och verklighet 2014*.
- Tyran, K. L., & Gibson, C. B. (2008). Is What You See, What You Get? The Relationship Among Surface- and Deep-Level Heterogeneity Characteristics, Group Efficacy, and Team Reputation. *Group & Organization Management*, 33(1), 46–76. <http://doi.org/10.1177/1059601106287111>
- Umans, T. (2013). Top management team's cultural diversity and firm performance: The mediating role of ambidextrous orientation. *Corporate Ownership & Control*, 11(1), 882–891.
- Wahl, A., Holgersson, C., & Holmberg, J. (2013). *Det ordnar sig alltid : arbetsbok kring frågor om organisation och kön*. Studentlitteratur.
- Watson, J. (2003). Failure Rates for Female-Controlled Businesses: Are They Any Different? *Journal of Small Business Management*, 41(3), 262–277. <http://doi.org/10.1111/1540-627x.00081>

- Watson, J. (2011). Networking: Gender differences and the association with firm performance. *International Small Business Journal*, 30(5), 536–558. <http://doi.org/10.1177/0266242610384888>
- 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*, 27, 141–162. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00093-3](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00093-3)
- Wood, P. (2009). Service Competitiveness and Urban Innovation Policies in the UK: The Implications of the “London Paradox”. *Regional Studies*, 43(8), 1047–1059. <http://doi.org/10.1080/00343400801968437>
- Yang, L., & Wang, D. (2014). *The Impacts of Top Management Team Characteristics on Entrepreneurial Strategic Orientation: The Moderating Effects of Industry Environment and Corporate Ownership*. *Management Decision* (Vol. 52). <http://doi.org/10.1108/MD-03-2013-0140>
- Zander, L., Zander, U., Gaffney, S., & Olsson, J. (2010). Intersectionality as a new perspective in international business research. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 457–466.
- Zhou, W. (2013). Is Informational Diversity Really Informational? An Investigation of What and When in Entrepreneurial Teams. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 7(3), 29–42.

Tillväxtverket

Swedish Agency for Economic
and Regional Growth

Tel 08-681 91 00
tillvaxtverket.se

Tillväxtverket stärker Sverige genom att stärka företagens konkurrenskraft

Vi skapar bättre förutsättningar för företagande och bidrar till attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Våra verktyg är kunskap, nätverk och finansiering: Kunskap om företag och regioner. Nätverk för effektiv samverkan. Och finansiering som stärker näringslivet. Tillväxtverket är en myndighet under Näringsdepartementet med 400 anställda och med kontor på nio orter.