

2022

Styrelsesammansättning: betydelse av ledamöter med utländsk bakgrund för företagsprestation

EN STUDIE AV JÄMLIKHET I BOLAGSSTYRELSER I SVERIGE
MALIN MALMSTRÖM, PROF. & JOAKIM WINCENT, PROF.



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden

Innehållsförteckning

Förord.....	2
Sammanfattning av rapporten.....	4
1. Inledning.....	5
2. Jämlikhet i styrelser: fördelar och nackdelar	7
2.1 Teoretiska perspektiv på effekter av ledamöter med utländsk bakgrund i styrelser	7
2.2 Potentiella fördelar av ledamöter med utländsk bakgrund i styrelser	8
2.2.1. Tillgång till resurser och kontakter.....	8
2.2.2. Kreativitet och innovation.....	9
2.2.3. Signaler om karriärmöjlighet och relationer med utländska aktörer.....	9
2.2.4. Externa förväntningar och legitimitet	10
2.3. Potentiella nackdelar av ledamöter med utländsk bakgrund i styrelser	10
2.3.1. Kognitiv konflikt och komplexitet.....	10
2.3.2. Brist på kommunikation och samarbete	11
2.3.3. Brist på social integration och upplevd nöjdhet.....	12
3. Metod.....	13
3.1. Databas och kriterier för analys	13
3.2. Variabler i analyser	13
3.3. Statistiska analyser	14
4. Resultat.....	16
4.1 Jämlik styrelsesammansättning och påverkan på export och import.....	17
4.2. Jämlik styrelsesammansättning och påverkan på omsättning.....	17
4.3. Optimal andel utländska ledamöter i styrelsesammansättning för företagsprestation.....	18
4.4. Styrelser som är jämlika och jämställda har högre omsättning	18
5. Diskussion.....	20
5.1. Jämlika styrelser når högre export och import samt omsättning	20
5.2. Optimal nivå av ledamöter med utländsk bakgrund för företagsprestation	20
5.3. Allra bäst företagsprestation i bolag där styrelser är jämställda och jämlika.....	21
Referenser	22

ISBN nr: 978-91-8048-015-4

Förord

Almi arbetar årligen med över 10 000 företag runt om i Sverige. Vårt uppdrag är att vara en koordinator för små och medelstora bolag som vill växa. Vi ska också genom vårt utbud av tjänster och finansiering ha särskilt fokus på insatser till kvinnor och personer med utländsk bakgrund, eftersom de är underrepresenterade när vi ser till hela gruppen av företagare.

En stor del av våra erbjudande handlar om att jobba strategiskt på olika sätt. Den som bara arbetar operativt hinner inte lyfta blicken och ta ut riktningen för att kunna växa. Därför jobbar vi också aktivt med att lyfta värdet av att arbeta med det egna företagets styrelse. Vår erfarenhet från alla möten med företagare säger oss att de bolag som har ett aktivt styrelsearbete med mångfald både när det gäller genus och utländsk bakgrund har en bättre utveckling i sina företag. Det är vad vi har trott, men nu vet vi också att det är så. Det visar den här rapporten. Kunskapen om hur det ser ut gör det möjligt för Almi att ha ytterligare fokus på sitt uppdrag – att vara Sveriges mest aktiva företagsutvecklare. Att coacha företagare att se över sitt styrelsearbete är en viktig pusselbit och vi på Almi ser ett ökande intresse från företagen.

Sedan 2013 har Almi tagit fram statistik om sammansättningen i svenska bolagsstyrelser som omsätter fem miljoner eller mer och/eller har minst fem anställda utifrån ett genusperspektiv. I våras gjorde vi det för sjätte gången. Denna gång kompletterad med en vetenskaplig ekonomisk analys gjord av Malin Malmström, professor vid Luleå tekniska universitet. Analysen visade tydligt att företag med jämställda styrelser har både högre lönsamhet och omsättning än de som har en sned könsfördelning i styrelsen. Resultatet var oberoende av bransch, ålder och vd:s kön. Samtidigt visar Almis undersökning att få företag har en jämställd styrelse. Endast 15 procent av de knappt 60 000 företagen har en könsfördelning som är 40/60. Fakta talar sitt tydliga språk. I en omvärld där förändringstakten går allt snabbare är det viktigare än någonsin att ta tillvara andra erfarenheter och kompetenser för att tolka det som händer och för att kunna utveckla sin affär. Tyvärr är det inte bara få företagsägare som tänker mångfald i sina styrelser. Få företag kan anses ha ett aktivt styrelsearbete överhuvudtaget. Endast 54 procent av de undersökta företagen har minst två ordinarie ledamöter och det är först då det ens går att ha ett aktivt styrelsearbete.

Förra hösten började vi ta fram fakta om sammansättningen i styrelser när det gäller utländsk bakgrund¹. Den visade att endast en femtedel av företagen har minst en ledamot med utländsk bakgrund. Nu har den kompletterats med en rapport där Malin Malmström vid Luleå tekniska universitet analyserat hur styrelsers sammansättning med fokus på utländsk bakgrund påverkar företagets omsättning och import och export. Den visar lika tydligt som analysen kopplat till genus att företag med styrelser som har en jämlik fördelning av ledamöter med utländsk och svensk bakgrund har en högre omsättning. Dessutom har företag där styrelserna har ledamöter med utländsk bakgrund en högre export och import. Allra bäst resultat visar företag där styrelserna både har en jämlik fördelning när det gäller utländsk/svensk (30/70) och jämställd fördelning när det gäller kvinna/man (40/60).

¹ Se rapporten Styrelser – outnyttjad resurs i företags utveckling STYRELSEKARTLÄGGNING UTLÄNSK BAKGRUND NOVEMBER 2020 vid länken <https://www.almi.se/globalassets/almi/om-almi/undersokningar/styrelsekartlaggning-utl-bakgrund-2020-almi.pdf>

Det finns tidigare inga studier som specifikt undersökt styrelsers sammansättningar i svenska, onoterade bolag utifrån utländsk bakgrund och hur det påverkar företagets utveckling. Fördelarna med att välja olika är däremot beskrivet i många studier när det gäller gruppers sammansättning. Samtidigt vet vi att trots den kunskapen väljer vi hellre den som är lik oss själva. Arbetet går smidigt när alla i ett rum har ungefär samma referensram, men för att fullt ut förstå ett företags marknadspotential och förstå olika kunders behov behövs gruppssammansättningar som representerar olika erfarenheter och olika bakgrund. Det gäller att övervinna magkänsla som säger oss att vi ska välja det vi känner igen. För att kunna agera och förändra är det viktigt att ha fakta att utgå ifrån. Det samarbete vi inlett med Luleå tekniska universitet och professor Malin Malmström är ett steg på vägen att bygga kunskap om hur mångfald påverkar tillväxt i Sverige. Jag är glad över att vi nu har ännu en vetenskaplig rapport baserad på svenska bolag.

Båda de vetenskapliga analyser som gjorts visar att mångfald när det gäller utländsk bakgrund och genus påverkar utvecklingen i företagen positivt. Till det kommer också perspektivet att hälften av befolkningen är kvinnor och att en fjärdedel² av befolkningen har utländsk bakgrund enligt den definition som vi använder i Sverige - utrikes född eller inrikes född med två utrikes födda föräldrar. Statistiken talar sitt tydliga språk. Vi tänker inte mångfald när det kommer till styrelser. De vetenskapliga analyserna visar att det ur ett utvecklingsperspektiv ger ett bättre resultat.

Med avstamp i fakta, ny kunskap och genom att på olika sätt bidra till att ge nya insikter som blir till handling är jag övertygad om att det går att förändra. Första steget är naturligtvis att börja använda styrelsen som den strategiska resurs det är. När vi 2019 kompletterade det årets statistiksammanställning med 400 djupintervjuer med vd/ägare var det ingen tvekan om att de ansåg beslutet att ta in externa ledamöter bidragit positivt till företagets utveckling. I backspegeln såg de dessutom att de borde gjort förändringar i styrelsen tidigare. De som intervjuades var också mer benägna att tänka mångfald i styrelserekryteringarna. Men hur ska det där berömda första steget gå till? Här kommer mina bästa tips för den som vill komma i gång med att tänka mångfald:

1. Skapa insikt. Ta reda på fakta och fundera över vilka normer som är styrande och vad det innebär för företaget. Börja med att läsa den här rapporten.
2. Utmana styrande normer. Inkludering händer inte av sig självt. Skapa en miljö och struktur där alla kan bidra och allas kompetens används.
3. Gör en kravspecifikation. Vilka kompetenser behöver företaget för att utvecklas?
4. Gå utanför dina egna nätverk när du letar kandidater. Leta efter andra typer av nätverk eller använd rekryteringsfirmor.

Det är dags att börja omsätta kunskapen i handling. Det kommer att löna sig.

Anna Lundmark Lundbergh

Vd Almi Värmland

² <https://www.migrationsinfo.se/fragor-och-svar/hur-manga-utrikes-fodda-sverige/>

Sammanfattning av rapporten

Betydelsen av diversifierad styrelse är en fråga som debatteras. Diversifiering i styrelsesammansättning innebär att ledamöter har heterogena eller olika karaktäristika. Med andra ord, individer som är olika varandra. Inom forskning har karaktäristika som utländsk bakgrund fått begränsad uppmärksamhet. En viktig orsak är att andelen styrelseledamöter med utländsk bakgrund varit väldigt begränsad och därför svår att studera. De fåtal studier som finns visar att styrelseprocesser påverkas av diversifiering och resultaten är mixade angående relation till företagsprestation. Det faktum att studier visar olika ekonomiska effekter av ledamöter med utländsk bakgrund anses kunna relateras till grupsammansättning och effektivitet i beslutsfattande. En homogen grupp kan lättare komma överens och fatta beslut, men kan missa att ta hänsyn till viktiga aspekter som påverkar effektiviteten i besluten. En heterogen grupp kan tillföra fler perspektiv och i större utsträckning inkludera fler aspekter i beslutsprocessen men kan ha svårare att komma till beslut på grund av informationskomplexitet och konflikterande perspektiv. Därmed kan graden av diversifiering i styrelsesammansättning vara central för att uppnå hög ekonomisk effektivitet. Mot denna bakgrund fokuserar denna rapport på om, och i så fall hur, bolagsstyrelser med en jämlik sammansättning mellan ledamöter med svensk och utländsk bakgrund har betydelse för hur företag presenterar finansiellt.

Den omfattande databasen som rapporten bygger på inkluderar hela populationen av svenska aktiva aktiebolag år 2016, 2017 samt 2018. Detta möjliggjorde för nydanande analyser där fokus riktats mot hur jämlik eller ojämlik styrelsesammansättning sett till ledamöter med svensk eller utländsk bakgrund är och relation till reell företagsprestation i form av export och import av varor och tjänster samt omsättning. I de statistiska analyserna inkluderas svenska aktiebolag med minst 5 anställda och/eller minst 5 MKR i omsättning samt företag med minst två ledamöter i styrelsen, vilket är en miniminivå för ett aktivt styrelsearbete. I gruppen ”ledamöter med utländsk bakgrund” inkluderas de individer som själva är utrikesfödda, de individer som är inrikesfödda med två utrikesfödda föräldrar, samt de individer som är inrikesfödda med en utrikesfödd förälder och en inrikesfödd förälder.

Resultaten i rapporten visar att företag föredrar att välja ledamöter som är demografiskt lika de som redan finns i styrelsen eftersom få företag har ledamöter med utländsk bakgrund i styrelsen. Styrelser med jämlik sammansättning av ledamöter med utländsk och svensk bakgrund har högre företagsprestation över tid. Därmed framstår utländska ledamöter kunna utgöra en viktig resurs för att hantera företagets externa omgivning, såsom i export- och importsammanhang. Mer specifikt visar resultaten att svenska aktiebolag med en jämlik styrelsesammansättning har högre export och import samt högre omsättning än företag med ojämlik styrelsesammansättning. Resultaten visar att sambanden gäller när alternativa förklaringar till export och import samt omsättning läggs till i analysen. De alternativa förklaringarna utgörs i rapporten av vilken bransch som företaget tillhör, om VDn har svensk eller utländsk bakgrund, om företaget är börsnoterat eller ej, samt hur många anställda företaget har. Resultaten visar att en optimal andel ledamöter med utländsk bakgrund är omkring 30% av totalt antal ledamöter. Dessutom visar resultaten att styrelser som har både jämn könsfördelning och är jämlikt representerade av ledamöter med svensk och utländsk bakgrund har högre omsättning, en effekt som består över tid.

1. Inledning

1.1. Diversifiering i styrelsesammansättning

Styrelser kan ses som bestående av en grupp individer med olika viljor och beteenden, olika bias och fördomar som påverkas av sociala begränsningar, beroenden och relationer, vilket lyfter fram hur viktigt det är att förstå hur heterogenitet inverkar på hur styrelser fungerar. Diversifiering i styrelsesammansättning innebär att ledamöter har heterogena eller olika karaktäristika. Med andra ord, individer som är olika varandra. En heterogen sammansättning kan innebära att arbetet som bedrivs i styrelsen bär på både potential till styrkor för företaget men också på utmaningar för företaget. När grupper är heterogena kan mer välgrundade beslut fattas som tar hänsyn till många olika perspektiv och därmed innebära högre ekonomisk effektivitet. Samtidigt kan heterogena grupper innebära ”krockar” mellan olika värderingar, utgångspunkter och målbilder som kan försvåra för grupper att fatta beslut.

Ledamöters karaktäristika kan skilja sig åt på många sätt såsom erfarenheter, utbildning, social förankring och kön. Studier har visat att grupper vilkas heterogenitet baseras på kön eller olika personligheter upplever större problem i grupprocesser jämfört med homogena grupper (Feldman, Sam, McDonald & Bechtel, 1980; Hoffmann & Maier, 1961; Nemeth, 1986). På samma gång har studier visat att heterogena grupper varit mer effektiva att lösa komplexa problem (Wilson & Ettl, 2018). Samtidigt som karaktäristiska som kön, utbildning och ålder uppmärksammats i tidigare forskning har karaktäristika som utländsk bakgrund fått begränsad uppmärksamhet i forskning om styrelsesammansättning. Det beror dels på att andelen styrelseledamöter med utländsk bakgrund har varit väldigt begränsad och därför inte möjlig att studera (van der Walt & Ingley, 2003). När utländsk bakgrund och därmed kulturell diversifiering ökar kan grupper påverkas på andra sätt jämfört med andra karaktäristika då kulturella skillnader ofta ligger på omedvetna plan (Lane, Maznevski, DiStefano & Dietz, 2009). Diversifiering baserad på nationalitet och kulturella skillnader har också visats påverka grupprocesser i mycket högre utsträckning än heterogenitet i form av kön eller personlighet på grupperns problemlösning (Tan et al., 1993).

Kultur kan beskrivas bestå av en sammansättning av övertygelser och värderingar som definierar vad som ”bör” och ”ska” vara på ett visst sätt (Hofstede, 1980; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004), och guidar det perspektiv som människor har och tillskriver aspekter av världen runt om dem (Earley, 2006). Kultur är därför en källa till identitet, perspektiv och värderingar för individer. Nationalitetsbaserad kultur följer också med människor som rör sig över gränser in i andra länder (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson, 2005). I de studier som är gjorda med utländsk bakgrund argumenteras därför, i likhet med studier om könsfördelning i styrelser, att ledamöter med utländsk bakgrund bidrar med andra kognitiva referensramar och perspektiv som påverkar gruppdynamiken och beslutsfattande som i sin tur påverkar företagsprestation.

1.2 Styrelsesammansättning och företagsprestation

Studier visar dock mixade resultat angående utländsk bakgrund i styrelser och relation till ekonomisk effektivitet. Forskare har studerat vad ledamöter med utländsk bakgrund bidrar med till företagsvärde och företagsprestation (Masulis, Wang & Xie, 2012; Oxelheim & Randoy, 2003) och till exempel visat att ledamöter med utländsk bakgrund relaterar positivt till företags

samhällsansvar (Post et al., 2011; Wang & Coffey, 1992). Även Carter, Simkins och Simpson (2003) som studerade diversifiering i styrelser och företagsvärdering för *Fortune* 1000 företag fann en signifikant positiv relation mellan andel kvinnor och utlandsfödda i styrelser och påverkan på företagsvärdering och att andelen kvinnor och utlandsfödda påverkade företagsstorlek och styrelsestorlek positivt. Därtill visar Erhardt, Werbel och Shrader (2003) i en studie av 127 stora amerikanska bolag att styrelseheterogenitet baserad på kön och minoriteter är positivt relaterat till finansiell prestation. Oxelheim och Randoy (2003), använde ett europeiskt dataset och visade positiva effekter av anglo-amerikanska ledamöter för företagsvärde. Knyazeva, Knyazeva, och Raheja (2009) studie om heterogenitet bland ledamöters karaktäristika rapporterar korrelationer mellan dimensioner av styrelsers heterogenitet och företagsprestation. Karaktäristika som funktionell bakgrund, erfarenhet och sociala och politiska kontakter visade sig vara särskilt värdefulla.

I kontrast till ovan studier kunde studien av Carter, D'Souza, Simkins, och Simpson (2010) inte finna några systematiska bevis för diversifieringspåverkan på finansiell prestation. I en annan studie av Masulis et al. (2012) studerades US-baserade S&P 1500 företag mellan åren 1998 och 2006 och resultaten visade till och med att företag med utländska ledamöter presterade signifikant sämre. De drog slutsatsen att utländska ledamöter bidrar positivt när företag är beroende av utländska marknader i hög utsträckning, men indikerar begränsningar. Studier har också visat att inrikesfödda ledamöter associerar starkare med företagskommersialisering internationellt än ledamöter med utländsk bakgrund (Hillman, Withers & Collins, 2009). Parallellt till studier om styrelsesammansättning och ekonomisk effektivitet har omfattande studier genomförts där kulturell diversifiering i grupper och grupprestation fokuserats. Här har forskningen visat mixade och ibland motsägelsefulla resultat. Sammantaget gör det att ekonomiska effekter av nationell/kulturell diversifiering i styrelsesammansättning är oklar.

Däremot visar forskning att styrelseprocesser påverkas av diversifiering och mer nyanserade analyser efterfrågas för att förstå hur diversifiering påverkar ekonomisk effektivitet. Det faktum att studier visar olika ekonomiska effekter av ledamöter med utländsk bakgrund anses kunna relateras till gruppsammansättning och effektivitet i beslutsfattande. En homogen grupp kan lättare komma överens och fatta beslut, men kan missa att ta hänsyn till viktiga aspekter som påverkar effektiviteten i besluten. En heterogen grupp kan tillföra fler perspektiv och i större utsträckning inkludera fler aspekter i beslutsprocessen men kan ha svårare att komma till beslut på grund av informationskomplexitet och konflikterande perspektiv. Därmed kan graden av diversifiering i styrelsesammansättning vara central för att uppnå hög ekonomisk effektivitet.

Därmed ställer rapporten tre frågor: hur relaterar jämlik styrelsesammansättning baserad på svensk eller utländsk bakgrund jämfört med ojämlig styrelsesammansättning till ekonomisk prestation¹¹ i företag? Och är det möjligt att identifiera en optimal diversifieringsgrad för styrelsesammansättning med ledamöter med utländsk bakgrund för ekonomisk prestation i företag? Och hur samverkar jämlikhet och jämställdhet i styrelsesammansättning? Jämlikhet analyseras genom sammansättningen av ledamöter med svensk och utländsk bakgrund och jämställdhet analyseras genom sammansättningen av kvinnor och män i styrelsen.

¹¹ Med ekonomisk prestation menas i rapporten total export och import av varor och tjänster, samt omsättning.

2. Jämlikhet i styrelser: fördelar och nackdelar

2.1 Teoretiska perspektiv på effekter av ledamöter med utländsk bakgrund i styrelser

Det teoretiska resursbaserade perspektivet föreslår att resurser som är värdefulla, sällsynta, icke-imiterbara och icke-ersättningsbara utgör en grund för att utveckla förmågor som möjliggör för styrelser att särskilja företaget från konkurrenter och leda till hög företagsprestation. Ledamöters utländska bakgrund representerar specifik kunskap som i stor utsträckning är tyst kunskap, och utgör därför en av de svåraste resurserna att imitera och är därför en viktig karaktäristika för styrelsers möjlighet att påverka ekonomisk effektivitet (Barney, 1991). Enligt ”upper echelon-teorin” beror det på att strategiska val baseras på hur styrelsen uppfattar en situation, vilken i sin tur beror på deras bakgrundskaraktäristika, som begränsar och påverkar kognitioner samt beslutsfattande (Cyert & March, 1963). Kunskapsramar och erfarenheter formar i stor utsträckning gränserna för hur situationer uppfattas när företag gör affärer internationellt och därför blir sådana karaktäristika eller resurser som ledamöter tar med i styrelsearbetet värdefulla för styrelsers effektivitet (Nielsen, 2010). I likhet med detta lyfter Hillman et al. (2009) fram att styrelsen har en viktig roll för företags möjligheter att lyckas med internationella affärer. Rivas, Hamori & Mayo (2009) studie visar även att ledamöter med utländsk bakgrund är positivt relaterat till att lyckas med internationella affärer.

Även enligt det teoretiska ”informationsprocessande” perspektivet bidrar diversifiering med olika fördelar för grupper. Ett diversifierat team täcker in ett bredare omfång av information och kan koppla in ett bredare spektrum av nätverk och perspektiv som kan förbättra problemlösningsförmågan, öka kreativitet-, innovations- och adaptationsförmåga (Ancona & Caldwell, 1992; Blau, 1977; Cox & Blake, 1991; Katz, 1982; Pfeffer, 1983; Watson et al., 1993). När kultur associeras med djupare skillnader i perspektiv och kognitiva referensramar som individer från olika kulturer tar med sig så bidrar det som medel för informationsprocessande i grupper (Hofstede, 2001; Lane et al., 2009). Därför argumenteras det att den generiska effekten av diversifiering sannolikt ökar när kulturell diversifiering ökar.

I kontrast till detta framhåller det teoretiska ”likhetsattraktionsperspektivet” att individer attraheras till att samarbeta med andra som de uppfattar liknar dem själva när det gäller värderingar, övertygelser och attityder (Williams & O'Reilly, 1998). Individer från samma kultur vet att de delar grundläggande värderingar, övertygelser och känner därför starkt ”likhetsattraktion” (Triandis, 1959). Därtill framhåller social identitetsteori och social kategoriseringsteori att individer tenderar att kategorisera dem som liknar dem själva i samma grupp som dem själva, som en så kallad ”in-grupp”, och kategorisera andra som utomstående eller del av en utomstående grupp, som en så kallad ”ut-grupp” (Tajfel, 1982). Individer favoriserar dem som tillhör den egna in-gruppen och bedömer utomstående utifrån den egna gruppens karaktäristika och distanserar sig genom att använda stereotypa föreställningar om de utomstående. Eftersom utländsk bakgrund är en vanlig social kategoriseringskaraktäristika så kan in- och ut-gruppskategoriseringar vara långlivade (Earley & Mosakowski, 2000; Tajfel, 1982). Båda dessa perspektiv föreslår att diversifieringseffekter i grupper är negativt då det försvårar sociala processer.

I följande avsnitt presenteras olika potentiella för- och nackdelar med ledamöter med utländsk bakgrund i styrelser som lyfts fram i tidigare forskningsstudier.

2.2 Potentiella fördelar av ledamöter med utländsk bakgrund i styrelser

2.2.1. Tillgång till resurser och kontakter

Ledamöter med olika karaktäristika i styrelsen gör att företag kan få tillgång till fler olika resurser. Ledamöter tar med sig en variation av resurser bestående av ledamotens bakgrund, förmågor och expertis. Sådan resursvariation kan medföra att styrelser blir heterogena eller homogena beroende på om ledamöter som väljs baseras på om de kompletterar eller överlappar andra ledamöters resursvariation. Exempelvis kan ledamöter med erfarenhet av finansmarknaden hjälpa företag att få tillgång till specifika investerare. Ledamöter med politiska kopplingar kan hjälpa företag att hantera tillsynsmyndigheter eller vinna offentliga upphandlingskontrakt. Ledamöter med lång erfarenhet av HR-frågor och rekrytering samt hållbarhetsarbete kan utgöra strategiska länkar till nyrekryteringar och hållbara beslut. När företag avser att satsa på affärer med internationella marknader utgörs viktiga resurser av att känna till kultur och kunna språk i de nya marknaderna samt att ha förankring i lokala nätverk, vilket tydligt identifierar ledamöter med utländsk bakgrund som bärare av viktiga resurser och kontakter. Studier har visat att kulturell diversifiering kan vara en tillgång som tillåter grupper att prestera bättre än homogena grupper i uppgifter som just kräver variation i perspektiv (Buller, 1986; Kowitz & Knutson, 1980).

Litteratur inom psykologi förestår också att ledamöters närhet till utländska marknader gör dem bättre rustade att förstå affärssammanhang i andra länder, genom att de är demografiskt lika, och delar samma normer och värderingar (Levin, Whitener & Cross, 2006). Rivas et al. (2009) visar också att av utländska ledamöters resurser tenderar att matcha de specifika omständigheter som företag möter i internationella affärer. De kan ge värdefull kunskap om leverantörer och kunder och representera företagets intressen mer kraftfullt i internationella sammanhang. Ledamöter med koppling till internationella marknader bidrar med användbara kontakter till existerande institutioner, företag och nätverk på utländska marknader. De möjliggör också för effektiv insamling, analys och tolkning av information rörande möjligheter på utländska marknader (Barroso, Villegas & Pérez-Calero 2011). Därmed kan ledamöter med utländsk bakgrund fylla viktiga stödjande funktioner i beslut rörande internationella affärsmöjligheter (Zahra et al., 2007). Ledamöter med utländsk bakgrund har även generellt en mer öppen attityd till andra kulturer och är mer medveten om aspekter att ta hänsyn till i beslutsfattande. Företag kan därmed förbättra sin förmåga att hantera utmaningar i affärer med internationella miljöer genom att välja in ledamöter i styrelsen med de särskilda karaktäristika, förmågor och erfarenheter som eftersöks för den internationella processen (Athanasidou & Nigh, 2002; Peyrefitte, Fadil & Thomas, 2002; Reuber & Fischer, 1997). Därmed kan det argumenteras att ledamöter med utländsk bakgrund kan förbättra internationella affärer och bidra till ökad export och import.

2.2.2. Kreativitet och innovation

Ett argument baserat på det resursbaserade perspektivet är att individer med olika bakgrund och med olika livserfarenheter har sannolikt olika sätt att närma sig problem. I gruppprocesser ses kreativitet som en bred variation av alternativ och kriterier för att utvärdera alternativ, och byggandet av nydanande och användbara idéer som inte tillhörde den ursprungliga planen. Studier har visat att diversifierade grupper gynnar kreativitet och ger bredare spännvidd av perspektiv och därför fler lösningar på problem (Wiersema & Bantel 1992; Watson, Kumar & Michaelsen 1993). En studie av McLeod, Lobel, och Cox (1996) visade att diversifierade grupper baserat på nationalitet var mer kreativa och effektiva att fatta beslut än homogena grupper. Det innebär att sannolikheten att diversifierade grupper skulle lida av grupptänkande är låg. Individer i grupper som är olika varandra kan också bidra till kreativitet genom att insamlingen av information sker från en större mängd och mer diversifierade informationskällor. Exempelvis kan minoritetsledamöters nätverk ge tillgång till unika informationskällor (Granovetter 1973). Eftersom kulturella skillnader associerar med olika kognitiva referensramar, ansatser till att lösa problem utgör kulturella skillnader en stark grund för kreativitet (Stahl et al. 2010). Kreativitet är en viktig del av innovation (O'Reilly, Williams & Barsade, 1998), och kan öka ekonomisk prestation. Vikten av heterogenitet för kreativitet har bevisats av flertalet studier (Cox & Blake, 1991; Doz, Santos & Williamson, 2004; O'Reilly et al., 1998).

Samtidigt som studier har kopplat mångfald i styrelser med styrelsekreativitet har även koppling påvisats mellan diversifiering och kognitiv konflikt där ledamöters interaktion kan påverka sambandet mellan kreativitet och kognitiv konflikt. Exempelvis visar Torchia, Calabrò & Morner (2015) att ju högre diversifiering i styrelsers sammansättning avseende ledamöters bakgrund och personlighet desto högre grad av både kreativitet och kognitiv konflikt i styrelsers beslutsprocesser. De visar vidare att interaktion mellan ledamöter kan mildra den ökande kognitiva konflikten. Kulturellt diversifierade grupper har också visats leda till kostsamma s.k. processförluster på grund av konflikt i arbetsuppgift och minskad social integration, men kreativiteten ökade (Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, 2010). Studier har även visat att heterogena grupper medför ökad grad av konflikt, men att det kan vara produktivt eftersom lösningen på konflikten kan leda gruppen in på nya och bättre lösningar till problem och förbättra gruppens adaptiva förmåga (Deutsch, 1969). Därför kan heterogena grupper vara bättre på att avgöra när adaption är lämplig (Murray, 1989). På grund av ökande konfliktnivå har homogena grupper argumenterats som bättre på att bidra till företags effektivitet om omgivningen är stabil och inte kräver adaption (Hambrick & Mason, 1984).

2.2.3. Signaler om karriärmöjlighet och relationer med utländska aktörer

Diversifierade styrelser har också ett viktigt signalvärde för organisationen. Exempelvis signalerar det till anställda i organisationen att en minoritetsstatus inte hindrar deras karriär i företaget, och att företaget främjar individer som tillhör minoritetsgrupper. Eftersom befordran till högsta ledningsnivåer ofta diskuteras i styrelser, innebär diversifiering i styrelsesammansättningen också en förbindelse till en icke-diskriminerande policy mot chefer tillhörande minoritetsgrupper. Dessutom kan diversifierad styrelsesammansättning också vara fördelaktigt för minoriteters möjligheter att nå positioner i högsta ledningsnivå genom stöd såsom mentorskap som kan vara viktigt för avancemang i arbetslivet. Det kan även uppstå som en effekt trots att det inte finns ett

formellt uttryckt mentorskapsengagemang mellan minoritetsledamöter och minoritetschefer. Westphal och Milton (2000) fann att ledamöter från minoritetsgrupper har mer inflytande över styrelsebeslut om de har tidigare erfarenhet av styrelsearbete och om de har sociala nätverkskontakter med betydande ledamöter genom tidigare gemensamma styrelseuppdrag. Ledamöter med utländsk bakgrund ger också signaler till internationella affärsrelationer som visar hur viktigt företaget ser på utländska resurser och marknader och kan därigenom underlätta att skapa förbindelser med utländska aktörer (Barroso, Villegas & Pérez-Calero 2011).

2.2.4. Externa förväntningar och legitimitet

Företag kan dra fördelar av att anpassa sig till samhällets förväntningar. Exempelvis, kan företag kultivera en image av socialt ansvarstagande. Förväntningar och krav på diversifiering genom ledamöter med utländsk bakgrund i styrelsesammansättningen kan komma från institutionella investerare, intressenter som påverkar, eller aktieägare. Företag som är verksamma i en omgivning där sådana aktörer påverkar behöver sannolikt ta hänsyn till styrelseledamöters karaktäristika, såsom kön och utländsk bakgrund, för att tillgodose förväntningar och krav. Diversifiering i styrelsesammansättning kan därför hjälpa företaget att skapa extern legitimitet, såsom i media och gentemot offentliga aktörer. Rivas (2012) visar att ledamöter med utländsk bakgrund kan öka legitimiteten för företaget i internationella miljöer (Pearce & Zahra, 1992) och ge positiva effekter i företags finansiella prestation.

2.3. Potentiella nackdelar av ledamöter med utländsk bakgrund i styrelser

Alltför hög samstämmighet i grupper innebär att grupper lider av grupptänkande (Janis, 1972), som gör att gruppen inte är mottaglig för ny information och har svårt att uppnå högkvalitativa beslut. Samtidigt kan kulturell diversifiering hindra de gruppprocesser som skapar samstämmighet kring mål, hindrar gruppen från att dra slutsatser och därmed hindra att uppnå beslut. Kognitiv komplexitet, risk för konflikt, brister i kommunikation och samarbete samt brister i social integration och nöjdhet är nackdelar som tidigare studier identifierat som effekter som kan uppstå av kulturell diversifiering.

2.3.1. Kognitiv konflikt och komplexitet

Konflikt är ett uttryck för olika åsikter eller prioriteringar beroende på olika behov eller vad som efterfrågas och hur det värderas (Tjosvold, 1986). Individer med olika bakgrund och erfarenheter har olika övertygelser och värderingar som påverkar deras tolkning och respons på stimuli (Wiersema & Bantel, 1992). Därför kan diversifiering i grupper öka risken för konflikt. Eftersom kulturella skillnader är djupt förankrade och ofta omedvetna, kan sådana konflikter i grupper vara svåra att upptäcka och ännu svårare att lösa (Kirchmeyer & Cohen, 1992).

Ur likhetsattraktionsperspektivet och social kategoriseringsperspektivet uppmärksammas de kulturella skillnaderna snarare än ignoreras. Sådana konflikter kan medföra olika effekter (Canney Davison & Ekelund, 2004) och kan leda till positiva effekter som ökad kreativitet (Cox, 1994).

Men kreativitetskonflikt kan också minska gruppens prestation när olikheterna styr gruppen bort från uppgiften eller motverkar framsteg och beslut. Heterogena gruppammansättningar kan därför inte enbart generera diversifierade idéer utan ökar också sannolikheten för spänning och konflikt inom styrelsen (Christensen & Fjermestad, 1997). Konflikt reducerar möjlighet att uppnå konsensus och minskar i sin tur möjlighet till effektiva beslut och företagsprestation. Därmed relaterar ökad heterogenitet till ökad risk för konflikt i styrelser (Rajagopalan et al. 1993). Studier har visat visst stöd för att uppgiftskonflikt kan öka prestationer medan personkonflikt kan minska prestationer (Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997). Dock visar en meta-analys (De Dreu & Weingart, 2003) att båda typer av konflikt har negativ relation till prestation.

2.3.2. Brist på kommunikation och samarbete

Effektiviteten i kommunikation, dvs överförande av betydelser från en person till en annan på det sätt det var menat, kan påverkas negativt av diversifiering eftersom samstämmigheten kan vara låg. Inom social psykologi har heterogenitet diskuterats som en grund för splittring. Grunden för argumentet bygger på att demografiska likheter och attraktion underlättar för sammanhållning medan olikheter kan försvåra kommunikation både mellan och inom grupper, skapa konflikter, och minska likhetsattraktionen och gruppsammanhållningen (Lau och Murnighan 1998; Zander 1979). Effektiv kommunikation associerar med god grupprestation, både direkt och genom att påverka andra processer såsom konfliktlösning.

Kulturella skillnader kan i stor utsträckning störa kommunikationsprocessen då effektiv kommunikation kräver att individer åtminstone har ett gemensamt språk att samlas kring. Nationsbaserade kulturer har ofta olika språk, och även om de har samma språk så översätts inte alltid begrepp och uttryck på samma sätt och har olika innebörd. De olika värderingar och normer som individer från olika kulturer har gör det svårt att hitta en gemensam plattform eller gemensam ansats i kommunikationen (Maznevski, 1994). I styrelsesammanhang kan problem med diversifiering exempelvis uppstå om kommunikationen mellan högsta ledning och minoriteter i styrelsen inte fungerar. Exempelvis pekar Adams och Ferreira (2007) på att externa ledamöter behöver förlita sig på att högsta ledningen ger tillgång till viktig företagsspecifik information för styrelsebeslut. Men om högsta ledningen upplever att demografiskt olika ledamöter såsom minoritetsledamöter bär på andra värderingar och förespråkar andra perspektiv kan motviljan växa hos högsta ledningen att dela med sig av information med sådana ledamöter och då kan styrelsens effektivitet försämrans. Westphal och Zajac (1995) argumenterar att VD:ar föredrar att arbeta med de ledamöter som är demografiskt lika dem själva, och att VD:ar som påverkar vilka ledamöter som väljs till styrelser kan därför driva för att välja ledamöter som är demografiskt lik dem själva. Westphal och Bednar (2005) argumenterar att demografisk homogenitet bland ledamöter (avseende kön, funktionell bakgrund, utbildning och branschfarenhet) ökar sannolikheten att ledamöter kan uttrycka sin oro och angelägenheter vid styrelsemöten. I en studie av Watson et al. (1993) visades att kulturellt heterogena grupper har lägre effektivitet i prestation på kort sikt än kulturellt homogena grupper, men att över tid avtar och försvinner skillnader i process och prestation.

2.3.3. Brist på social integration och upplevd nöjdhet

Social integration innebär att uppleva en attraktion till en grupp, att känna tillhörighet och nöjdhet med medlemmar i gruppen och nöjd med att samverka med gruppmedlemmar (O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989). Social integration associerar därmed med generella gruppfunktioner som samarbete, inkludering, solidaritet och sammanhållning, och koordinering (Katz & Kahn, 1978; O'Reilly et al., 1989). Eftersom kultur utvecklas för att underlätta social integration inom kulturen medför det att social integration kommer att fungera sämre när många olika kulturella bakgrunder ingår i en grupp. Kulturell diversifiering har en stark koppling till likhetsattraktionsperspektivet och social kategorisering som föreslår den negativa effekten av kulturell diversifiering på social integration. Det finns forskningsstudier som visar att diversifiering har en negativ inverkan på social integration. Exempelvis så föreslås det att könsdiversifiering minskar gruppens sammanhållning och förtroende (Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin & Peyronnin, 1991). Däremot visar Webber och Donahues meta-analys (2001) inga bevis för ett sådant samband.

Individer tenderar att vara mer nöjda om de interagerar med individer som är lika dem själva, i enlighet med likhetsattraktionsperspektivet. Samtidigt som studier har visat vikten av att känna sig nöjd och tillfreds med gruppen för att gruppen ska fungera väl så har studier visat att relationen mellan diversifiering och nöjdhet är negativ (Basadur & Head, 2001). Dessutom är individer vanligtvis mer nöjda om grupper arbetar smidigt och ofta upplevs diversifiering som något som influerar gruppdynamiken negativt.

3. Metod

3.1. Databas och kriterier för analys

Databasen som rapporten bygger på omfattar år 2016 till och med 2018 och sammanställdes av Statistiska Centralbyrån (SCB) för att kunna analysera om, och i så fall hur, bolagsstyrelser med en jämlig sammansättning mellan ledamöter med svensk och utländsk bakgrund har betydelse för hur företag presterar finansiellt. Databasen omfattar alla aktiva svenska aktiebolag under tidsperioden. För statistiska analyser användes programvaran IBM SPSS där analyser genomförts för en databas innehållande totalt 96 090 företag.

I studien resoneras att för ett aktivt styrelsearbete krävs minst två ledamöter i styrelsen. Därför bygger analyserna på svenska aktiebolag med minst två ledamöter i styrelsen. Därtill tillämpas Almis kriterier för styrelsekartläggning, dvs aktiebolag med minst 5 anställda och/eller minst 5 MKR i omsättning ingår i urvalet av företag ur datasetet. Därtill exkluderades bank, finans- och försäkringsbolag eftersom omsättningsvariabeln ter sig annorlunda i den typen av verksamhet jämfört med företag i övrigt.

I studien inkluderar gruppen, ledamöter med utländsk bakgrund, de individer som själva är utrikes födda, de individer som är inrikesfödda med två utrikesfödda föräldrar, samt de individer som är inrikesfödda med en utrikesfödd förälder och en inrikesfödd förälder. Inkluderingen av den sistnämnda gruppen individer är ett avsteg från den vedertagna definitionen i Sverige för utländsk bakgrund, men var ett nödvändigt avsteg för att studiens analyser skulle kunna genomföras. Den bredare definitionen av utländsk bakgrund medför att antalet ledamöter är stort nog för att analyser ska kunna genomföras.

3.2. Variabler i analyser

Avsikten var att definiera en jämlig styrelsesammansättning som andelen ledamöter med utländsk bakgrund respektive svensk bakgrund i en styrelse är 40/60 procent eller jämnare i likhet med Jämställdmyndighetens kriterier för jämställdhet (<https://www.jamstall.nu/fakta/jamstalldhet/>). Det skulle ha inneburit att styrelsesammansättningar där andelen ledamöter med utländsk bakgrund är färre än 40% är svenskdominerade och är därmed ojämlig styrelsesammansättning och där andelen ledamöter med utländsk bakgrund är större än 60% är utländskdominerade och är därmed ojämn styrelsesammansättning. Men eftersom dessa parametrar ger endast 5% av företagen med jämlig styrelsesammansättning (80,6% svenskdominans, 5,1% jämlig sammansättning, och 14,4% utländsk dominans) så tillämpades spannet 30/70 för jämlikhet i styrelsesammansättning, vilket även tillämpats vid andra forskningsstudier (se t ex. Kanze et al., 2020). Med spannet 30/70 har motsvarande 9,6% av bolagsstyrelserna en jämlig sammansättning (76,9% svenskdominans; 9,6% jämlig sammansättning; 13,5% utländsk dominans).

I den vetenskapliga debatten som fokuserar på skillnaderna i empiriska resultat och diversifierade styrelser koppling till företagsprestation har argument framförts att skillnaderna kan hänföras till en brist på kontrollvariabler i analyser och att begränsade prestationsmått används (Terjesen et al., 2015). Därför har två olika redovisningsprestationsmått och flertalet kontrollvariabler använts i denna rapport.

De finansiella prestationsmått, export och import av varor och tjänster samt omsättning (nettoomsättning) för respektive år 2016; 2017; 2018, valdes eftersom import och export av varor

och tjänster kan påverkas av jämlikhet i styrelsesammansättning på grund av mer utvecklat internationellt personligt och professionellt kontaktnät, kulturell anknytning till import och export, platser, språklig kompetens mm. Den andra dimensionen, omsättning, indikerar storlek och volym av ett företag och reflekterar ansträngningar, drivkraft och insatser över tid där en högre omsättning speglar större omfattning av processer involverade i företaget och mer planering och ansvar (ex. Combs et al., 2005).

Kontrollvariabler i rapporten omfattar bransch, antal anställda, om företaget är börsnoterat eller ej, samt om VD:n har svensk eller utländsk bakgrund. Branschtillhörighet kontrollerades för då tidigare forskning har visat att branschtillhörighet tenderar att variera med kön där exempelvis kvinnor koncentreras till handel och tjänsteindustrin och män till tillverkningsindustrin (Anna et al., 2000; Madill et al., 2005). Eftersom exempelvis handel och tjänsteindustri rapporteras kräva mindre extern finansiering än tillverkningsindustrin så kan även branschtillhörighet påverka lönsamhet och omsättning (Constantinidis et al., 2006; Saporito et al., 2004).

VD:ns bakgrund kontrollerades för då studier indikerat att företagare med utländsk bakgrund möter fler hinder för att driva företag jämfört med inhemsk bakgrund. Exempelvis har studier visat att kultur, familj, institutionella faktorer och socialt kapital är barriärer för entreprenörer med utländsk bakgrund (se t ex. Azmat, 2013). Studier har också rapporterat att entreprenörer med utländsk bakgrund upplever större svårigheter att få tillgång till extern finansiering, att de får använda familj och vänner för finansiering, och att de får avstå investeringsmöjligheter i högre utsträckning än inhemskfödda entreprenörer (Hulten & Ahmed, 2013). Därtill är det enligt ”upper echelon-teorin” viktigt att inkludera alla delar av högsta ledningen av företagen i analysen. I annat fall saknas validitet eftersom högsta ledningen tillsammans styr företaget strategiskt (Heyden et al., 2017; Ling et al., 2008; Rutherford, 2016).

Antalet anställda kontrollerades då det indikerar storlek på företaget och den kompetens som behövs eller arbetskraft som krävs för att nå företagsmål. Antalet anställda associerar med omsättning, vilket gör det viktigt att kontrollera för i analyserna (Malmström, 2007). Ägandeform kontrollerades också för då företag som är börsnoterade lyder under högre grad av övervakande kontroll och krav på transparens och hur bolagets styrs vilket påverkar handlingsfriheten hos en styrelse. För interaktionseffekt mellan jämlik och jämställd styrelsesammansättning användes Blau index.

3.3. Statistiska analyser

De statistiska analyserna utgörs av regressioner, ANOVA, samt beräkningar av optimala andelsnivåer. Detta för att undersöka om styrelsesammansättning har signifikant påverkan på företagets import och export samt omsättning. För att pröva giltigheten i sambanden, prövades om alternativa förklaringar ”bortförklarar” eller ”stör” ut samband om styrelsesammansättningens påverkan på import och export samt omsättning. Därför tillfördes så kallade kontrollvariabler, som kan utgöra alternativa förklaringar till lönsamhet och omsättning. Därmed genomfördes analyserna med kontrollvariabler för att säkerställa att resultaten inte beror på andra omständigheter än ledamöters bakgrund. För beräkning av medelvärdeskillnader användes ANOVA-analyser (Hair et al, 1998). För beräkning av optimala andelsnivåer genomfördes först beräkningar genom att analysera om sambandet mellan styrelsesammansättning och omsättning var icke-linjärt och signifikant vilket krävs för att kunna beräkna optimala andelsnivåer (Haans, Pieters & He, 2016). Därefter kunde optimala

andelsnivåer räknas fram³. För att analysera interaktionseffekten mellan (o)jämfäställd och (o)jämfästlik styrelsesammansättning använde vi Blau's (1977) genusdiversifieringsindex (Harrison & Klein, 2007; Hess, Siren, Wincent & Grichnik, 2019).

³ Följande formel användes: ("koefficient för den linjära variabeln")/(2*"kvadraten av variabelns koefficient).

4. Resultat

Inom hela populationen svenska aktiebolag uppgår antalet utrikesfödda styrelseledamöter år 2018 till 17 300; antalet inrikesfödda styrelseledamöter med två utrikesfödda föräldrar är 5 254, och antalet inrikesfödda styrelseledamöter med en inrikes och en utrikesfödd förälder är 13 262. För övriga år, se tabell 1 för mer information.

Inom gruppen aktiebolag som inkluderas i studien har ledamöter med utländsk bakgrund följande karaktäristika. År 2018 uppgick antalet utrikesfödda styrelseledamöter till 6 453, och tabell 1 visar en svag ökning från 2016 till 2018. Antalet inrikesfödda styrelseledamöter med två utrikesfödda föräldrar uppgick till år 2 373. Även bland dessa ledamöter finns en svag tendens till ökning i antalet. Antalet inrikesfödda styrelseledamöter med en inrikes och en utrikesfödd förälder var 7 444, som också är en svag ökning sedan 2016. Se avsnitt 3.1, Metod för studiens definition av utländsk bakgrund.

	Antal ledamöter totalt	Antal utrikesfödda ledamöter	Antal inrikesfödda ledamöter med två utrikesfödda föräldrar	Antal inrikesfödda ledamöter med en utrikesfödd och en inrikesfödd förälder
Hela populationen svenska aktiebolag				
2016	189 285	15 576	4 877	12 620
2017	193 391	16 528	5 041	13 001
2018	195 804	17 300	5 254	13 262
Aktiebolag som uppfyller studiens kriterier för inkludering*				
2016	108 682	6 100	2 309	7 034
2017	110 543	6 286	2 355	7 279
2018	111 871	6 453	2 373	7 444

Tabell 1. Antal och karaktäristika bland ledamöter med utländsk bakgrund i svenska aktiebolag.

* Aktiebolag med minst 5 anställda och/eller 5 MKR i omsättning, samt minst två ledamöter i styrelsen.

Den genomsnittliga styrelsestorleken uppgår år 2018 till 3,28 styrelseledamöter, vilket är en liknande nivå jämfört med tidigare år. Maximalt antal ledamöter uppgår till 20 med undantag av år 2017 då största aktiebolagsstyrelsen hade 18 ledamöter. Se tabell 2 för mer information.

År	Antal aktiebolag som uppfyller studiens kriterier	Min antal ledamöter	Max antal ledamöter	Medelvärde antal ledamöter
2016	32 868	2	20	3,31
2017	33 536	2	18	3,30
2018	34 062	2	20	3,28

Tabell 2. Genomsnittligt antal ledamöter per år och antal aktiebolag som uppfyller studiens kriterier per år.

Nedan presenteras resultaten av styrelser sammansättning baserad på jämlig eller ojämlik sammansättning.

4.1 Jämlik styrelsesammansättning och påverkan på export och import

Regressionen visar att total import och export av varor och tjänster är signifikant högre i styrelser med jämlig sammansättning än i styrelser med ojämlik sammansättning. Det framgår av att koefficienterna är positiva för de tre åren, dvs. jämlig styrelsesammansättning har positiv inverkan på export och import för respektive år 2016, 2017, och 2018. Det framgår också att förklaringskraften i modellen är relativt hög och starkt signifikant (se justerad R2 och signifikansnivå i tabellen). Resultaten visar att även om de alternativa förklaringarna läggs till i analysen så gäller sambandet. Dvs, bransch och antal anställda visas ha en inverkan på import och export. Det innebär att resultaten visar att företag med jämlig styrelsesammansättning har högre export och import av varor och tjänster än företag med ojämlik styrelsesammansättning även om alternativa förklaringsvariabler tas hänsyn till, vilka i analyserna är bransch, antal anställda, om företaget är börsnoterat och om VD:n har svensk eller utländsk bakgrund.

Variabler i ekvation	Regressionskoefficient		Kontrollvariabler			
	Justerad R2	Ojämlig/Jämlik styrelsesammansättning	Bransch	Antal anställda	Börsnoterat eller ej	VD utländsk el svensk bakgrund
År 2016	.171***	**	***	**	†	-
År 2017	.171***	**	***	**	-	-
År 2018	.171***	†	***	**	-	†

Tabell 3. Regressionsresultat av styrelsesammansättningens påverkan på export och import av varor och tjänster. Signifikansnivåer: †p<0.10; *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001.

4.2 Jämlik styrelsesammansättning och påverkan på omsättning

Regressionen visar att omsättning är signifikant högre i styrelser med jämlig sammansättning än i styrelser med ojämlik sammansättning. Det framgår av de positiva koefficienterna för de tre åren, dvs. jämlig styrelsesammansättning har positiv inverkan på omsättning för respektive år 2016,

2017, och 2018. Vi ser också att förklaringskraften i modellen är relativt hög och starkt signifikant för respektive år (se justerad R2 och signifikansnivå i tabellen nedan). Resultaten visar att även om de alternativa förklaringarna läggs till i analysen så gäller sambandet. Dvs, bransch, antal anställda, börsnotering, samt VD:s bakgrund har inverkan på omsättning. Det innebär att resultaten visar att företag med jämlik styrelsesammansättning har högre omsättning än företag med ojämlik styrelsesammansättning även om alternativa förklaringsvariabler tas hänsyn till, dvs bransch, antal anställda, om företaget är börsnoterat och om VD:n har svensk eller utländsk bakgrund.

Variabler i ekvation	Justerad R2	Regressionskoefficienter				
		Oberoende variabel	Kontrollvariabler			
		Ojämlig/Jämlik styrelsesammansättning	Bransch	Antal anställda	Börsnoterat eller ej	VD utländsk el svensk bakgrund
År 2016	.150***	**	**	***	**	**
År 2017	.150***	**	**	***	**	**
År 2018	.148***	**	**	***	**	**

Tabell 4. Regressionsresultat styrelsesammansättningens påverkan på omsättning. Signifikansnivåer: † $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

ANOVA-analysen visar att bolag med en jämlik styrelsesammansättning hade i genomsnitt 21% högre omsättning än bolag med ojämlik styrelsesammansättning år 2018 (2016 – 30,8%; 2017- 24,6%).

4.3. Optimal andel utländska ledamöter i styrelsesammansättning för företagsprestation

I ett nästa steg genomfördes beräkningar för att undersöka om det är möjligt att identifiera en optimal andel ledamöter med utländsk bakgrund för ekonomisk effektivitet. Regressionen resulterade i en signifikant modell och signifikant koefficient som indikerar en inverterad u-funktion, dvs en icke-linjär funktion där en optimal nivå av antal ledamöter med utländsk bakgrund kan räknas fram för ekonomisk effektivitet. Eftersom villkoren för en optimal nivå uppfylldes genomfördes beräkningar för optimal andel ledamöter med utländsk bakgrund för ekonomisk effektivitet för både export och import och för omsättning för respektive år. Resultaten av beräkningen visar att som lägst är den optimala andelen 26,5% och som högst 30% av totala antalet ledamöter. Det indikerar ett spann mellan 26,5% och 30% för den optimala andelen ledamöter med utländsk bakgrund i styrelsesammansättning för ekonomisk effektivitet.

4.4. Styrelser som är jämlika och jämställda har högre omsättning

För ytterligare dimensioner av diversifiering prövades även ojämsställd/jämställd styrelsesammansättning i regressionerna samt interaktionseffekten av att styrelsesammansättningen är både jämlik och jämställd. Med jämställd styrelse menas en jämn könsfördelning i styrelsesammansättningen. Med jämlik menas i detta fall en jämn fördelning i

styrelsesammansättning mellan ledamöter med svensk och utländsk bakgrund. Resultaten visar att styrelser som är jämlika och jämställda har betydligt högre omsättning än styrelser som är ojämlika men jämställda, eller ojämställda men jämlika, eller både ojämlika och ojämställda ($p < 0.001$). Styrelser som redan är jämställda påverkas mindre av att bli jämlika sett till effekter på omsättning ($p < 0.001$), vilket kan indikera att jämställda styrelser kan kompensera för brister i jämlikhet i styrelsesammansättning. Detta gäller för alla tre åren ($p < 0.001$). Interaktionseffekten är inte signifikant för något av åren i regressioner där export och import utgör beroende variabel, inte heller direkteffekten av om styrelsen är jämställd eller ej.

5. Diskussion

5.1. Jämlika styrelser når högre export och import samt omsättning

Rapporten bär på tre viktiga kunskapsbidrag. Det första kunskapsbidraget är att rapportens resultat visar att jämlika styrelser med avseende på fördelning mellan ledamöter med svensk och utländsk bakgrund når högre export och import, samt högre omsättning än styrelser med ojämlig sammansättning. Det framgår också av resultaten att det sambandet även är giltigt över en längre tidsperiod. Därmed ansluter denna rapportens resultat till de studier som visat positiva effekter av utländska ledamöter för ekonomisk effektivitet (REFS). I rapporten ses heterogenitet genom representation av utländska ledamöter i styrelsen och hur det påverkar ekonomisk effektivitet. Därmed utgör rapporten ett bidrag till det framväxande forskningsområdet som uppmärksammar heterogenitet i styrelsesammansättning genom de unika resurser som utländska ledamöter tillför styrelsearbete. Detta har i stort förbisetts när styrelser och dess sammansättning studerats inom olika vetenskapsparadigm och ur många teoretiska perspektiv. I stället har andra utgångspunkter använts för vad heterogenitet baserat på karaktäristika representerar. Vanliga karaktäristika som studerats inom nationalekonomi är om ledamöter är oberoende i förhållande till företagsledningen som bedömts utifrån ledamöters status, som intern eller extern i förhållande till företaget (Raheja 2005; Adams, Hermalin & Weisbach, 2010) och andra karaktäristika hos ledamöter som inte relaterat till formellt eller reellt oberoende har behandlats som oviktiga (Hermalin and Weisbach 1998; Adams and Ferreira 2007), vilket begränsar förståelsen av diversifiering till dimensionen intern-extern. Inom företagsekonomiska studier har styrelser bland annat studerats ur ett resursperspektiv (Pfeffer & Salancik 1978), där ledamöter ses som bärare av viktiga resurser till företaget. Exempelvis kan ledamöter bidra med kontakter till viktiga nyckelpersoner utanför företaget (kunder, offentliga aktörer, leverantörer, finansärer mfl.) samt bidra med rådgivning och konsultation. Olika styrelsesammansättningar kan ge olika kopplingar/kontakter med omgivningen (konkurrenter, leverantörer, investerare, politiker, media, mfl.). Baserat på det resursperspektivet ses ledamöter som resurser där heterogenitet bland ledamöter blir viktigt för ekonomisk effektivitet. Däremot har studier inom företagsekonomi i stort bortsett från kulturell bakgrund och därmed gått miste om en viktig dimension för att förstå ekonomisk effektivitet.

5.2. Optimal nivå av ledamöter med utländsk bakgrund för företagsprestation

Det andra kunskapsbidraget är att rapporten identifierat ett icke-linjärt samband för andel ledamöter med utländsk bakgrund i styrelser. Det framstår att en optimal andelnivå av styrelseledamöter med utländsk bakgrund uppgår till omkring 30% av totalt antal ledamöter. Med ett genomsnittligt antal styrelseledamöter av 3,4 innebär det att en ledamot med utländsk bakgrund i styrelsen kan öka den ekonomiska effektiviteten. En möjlig förklaring är att komplexiteten och risker med hög heterogenitet i gruppammansättningen vid högre andelar av utländska ledamöter kan bli för hög för att bibehålla ekonomisk effektivitet. Det kan bli för komplext att hantera för många olika infallsvinklar, perspektiv och värderingar när diversifieringen blir för hög. Men faktum kvarstår, att en representation där ungefär var tredje ledamot har utländsk bakgrund är till fördel för företags ekonomiska prestation.

Resultatet med en optimal nivå av ledamöter med utländsk bakgrund kan också vara en viktig förklaring till varför tidigare studier visat inkonsekventa resultaten (Harrison, Price & Bell, 1998; Joshi & Roh, 2007; Kirkman, Tesluk & Rosen, 2004). Exempelvis påvisas signifikant positiv korrelation mellan kulturell diversifiering och prestation i vissa studier (Earley & Mosakowski, 2000; McLeod, Lobel & Cox, 1996) och signifikant negativ korrelation i andra studier (Jehn & Mannix, 2001; Kirkman et al, 2004; Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Meta-analyser har dessutom inte hittat något övergripande samband mellan kulturell diversifiering och prestation (Bowers, Pharmer & Salas, 2000; Webber & Donahue, 2001). Problemet kan vara just det linjära antagandet och att studier förbisettt att funktionen kan vara icke-linjär.

5.3. Allra bäst företagsprestation i bolag där styrelser är jämställda och jämlika

Det tredje kunskapsbidraget avser de sammantagna effekterna av könsfördelning och utländsk bakgrund i styrelsesammansättning. Rapporten visar hur olika karaktäristika som bidrar till diversifiering i grupper påverkar ekonomisk effektivitet där styrelser som är jämställda och jämlika associerar med högst omsättning. Detta resultat är giltigt när hänsyn tas till antal anställda (i.e. storlek på företag), om bolaget är börsnoterat, om VD:n har utländsk bakgrund samt bransch som företaget är verksamt i. Därmed bidrar rapporten till vad tidigare studier lyft fram som viktigt att ta hänsyn till. Studier har påpekat att kontextuella variabler förmodligen påverkar relationen mellan diversifiering och grupprestation (Joshi & Roh, 2009). Här har rapporten tagit hänsyn till bransch, antal anställda och om bolaget är börsnoterat samt VD:ns härkomst. Tidigare studier har även uppmärksammat att modererade effekter inte systematiskt undersökts och det saknas klarhet i hur olika diversifieringskaraktäristika påverkar parallellt (Van Knippenberg & Schippers, 2007), och om olika typer av diversifiering påverkar prestationer på olika sätt (Horwitz & Horwitz, 2007). I och med att rapporten prövat hur könsfördelning och kulturell diversifiering interagerar och påverkar omsättning adresseras dessa tidigare tillkortakommanden i rapporten.

Referenser

- Adams, R. B. & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The journal of finance*, 62(1), 217-250.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 634-665.
- Styrelser – outnyttjad resurs i företags utveckling. Styrelsekartläggning utländsk bakgrund, November 2020. *Almi Företagspartner*.
- Athanassiou, N. & Nigh, D. (2002). The impact of the top management team's international business experience on the firm's internationalization: Social networks at work. *MIR: Management International Review*, 157-181.
- Azmat, F. (2013). Opportunities or obstacles? Understanding the challenges faced by migrant women entrepreneurs. *International journal of gender and entrepreneurship*.
- Basadur, M. & Head, M. (2001). Team performance and satisfaction: A link to cognitive style within a process framework. *The Journal of Creative Behavior*, 35(4), 227-248.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barroso, C., Villegas, M. M. & Pérez-Calero, L. (2011). Board influence on a firm's internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 351-367.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure* (Vol. 7). New York: Free Press.
- Bowers, C. A., Pharmed, J. A. & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small group research*, 31(3), 305-327.
- Buller, P. F. (1986). The team building-task performance relation: Some conceptual and methodological refinements. *Group & Organization Studies*, 11(3), 147-168.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Christensen, E. & Fjermestad, J. (1997). Challenging group support systems research: The case for strategic decision making. *Group Decision and Negotiation*, 6(4), 351-372.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187).

- Davison, S. C. & Ekelund, B. Z. (2004). Effective team processes for global teams. *The Blackwell handbook of global management: a guide to managing complexity*, 81-93.
- De Dreu, C. K. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741.
- Doz, Y., Santos, J. & Williamson, P. (2004). Diversity: The key to innovation advantage. In *European Business Forum* (Vol. 17, No. Spring, pp. 25-27).
- Earley, P. C. (2006). Leading cultural research in the future: A matter of paradigms and taste. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 922-931.
- Earley, C. P. & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management journal*, 43(1), 26-49.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102-111.
- Feldman, J. M., Sam, I. A., McDonald, W. F. & Bechtel, G. G. (1980). Work outcome preference and evaluation: A study of three ethnic groups. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 11(4), 444-468.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Haans, R. F., Pieters, C. & He, Z. L. (2016). Thinking about U: Theorizing and testing U-and inverted U-shaped relationships in strategy research. *Strategic management journal*, 37(7), 1177-1195.
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107.
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- Hess, M., Siren, C. A., Wincent, J. & Grichnik, D. (2019, July). Venture Capital and the Effects of Gender Diversity in New Venture Board Interlocks. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 14909). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hillman, A. J., Withers, M. C. & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Hoffman, L. R. & Maier, N. R. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

- Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Hulten, A. V. & Ahmed, A. D. (2013). Migrant entrepreneurs' access to business finance in Australia. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(01).
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A. & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of applied psychology*, 76(5), 675.
- Janis, I. L. (1972). Victims of Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos.
- Jehn, K. A., Chadwick, C. & Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International journal of conflict management*.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Joshi, A. & Roh, H. (2007). Context matters: A multilevel framework for work team diversity research. *Research in personnel and human resources management*.
- Kanze, D., Conley, M. A., Okimoto, T. G., Phillips, D. J. & Merluzzi, J. (2020). Evidence that investors penalize female founders for lack of industry fit. *Science advances*, 6(48), eabd7664.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative science quarterly*, 81-104.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Kirchmeyer, C. & Cohen, A. (1992). Multicultural groups: Their performance and reactions with constructive conflict. *Group & Organization Management*, 17(2), 153-170.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E. & Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29(3), 334-368.
- Knyazeva, A., Knyazeva, D. & Raheja, C. G. (2009, February). Benefits of focus vs. heterogeneity: An analysis of corporate boards. In *AFSA 2010 Atlanta Meetings Paper*.
- Kowitz, A. C. Knutson, T. J. (1980). *Decision making in small groups: The search for alternatives*.
- Lane, H. W., Maznevski, M., Deetz, J. & DiStefano, J. (2009). *International management behavior: Leading with a global mindset*. John Wiley & Sons.
- Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of management review*, 23(2), 325-340.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M. & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of international business studies*, 36(4), 357-378.

- Levin, D. Z., Whitener, E. M. & Cross, R. (2006). Perceived trustworthiness of knowledge sources: The moderating impact of relationship length. *Journal of applied psychology*, 91(5), 1163.
- Masulis, R. W., Wang, C. & Xie, F. (2012). Globalizing the boardroom—The effects of foreign directors on corporate governance and firm performance. *Journal of Accounting and Economics*, 53(3), 527-554.
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding our differences: performance in decision-making groups with diverse members. *Human relations*, 47(5), 531-552.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A. & Cox Jr, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small group research*, 27(2), 248-264.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic management journal*, 10(S1), 125-141.
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological review*, 93(1), 23.
- Nielsen, S. (2010). Top management team internationalization and firm performance. *Management International Review*, 50(2), 185-206.
- Oxelheim, L. & Randøy, T. (2003). The impact of foreign board membership on firm value. *Journal of Banking & Finance*, 27(12), 2369-2392.
- Pearce, J. A. & Zahra, S. A. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of management studies*, 29(4), 411-438.
- Peyrefitte, J., Fadil, P. A. & Thomas, A. S. (2002). The influence of managerial experiences on large firm internationalization. *International Journal of Management*, 19(3), 495.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in organizational behavior*.
- Post, C., Rahman, N. & Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & society*, 50(1), 189-223.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of management*, 19(2), 349-384.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F. & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 21-37.
- O'Reilly III, C. A., Williams, K. Y. & Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help?.
- Reuber, A. R. & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of international business studies*, 28(4), 807-825.
- Rivas, J. L., Hamori, M. & Mayo, M. (2009, August). Board composition and firm internationalization. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Rivas, J. L. (2012). Diversity & internationalization: The case of boards and TMT's. *International Business Review*, 21(1), 1-12.

- 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.
- Tan, B. C. Y., Watson, R. T., Wei, K. K., Raman, K. S. & Kerola, P. K. (1993, January). National culture and group support systems: Examining the situation where some people are more equal than others. In [1993] *Proceedings of the Twenty-sixth Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 4, pp. 132-141). IEEE.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.
- Tjosvold, D. (1986). The dynamics of interdependence in organizations. *Human Relations*, 39(6), 517-540.
- Torchia, M., Calabrò, A. & Morner, M. (2015). Board of directors' diversity, creativity, and cognitive conflict: The role of board members' interaction. *International Studies of Management & Organization*, 45(1), 6-24.
- Triandis, H. C. (1959). Cognitive similarity and interpersonal communication in industry. *Journal of Applied Psychology*, 43(5), 321.
- Van der Walt, N. & Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate governance: An international review*, 11(3), 218-234.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- Wang, J. & Coffey, B. S. (1992). Board composition and corporate philanthropy. *Journal of business Ethics*, 11(10), 771-778.
- Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.
- 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(2), 141-162.
- Westphal, J. D. & Bednar, M. K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 262-298.
- Westphal, J. D. & Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative science quarterly*, 45(2), 366-398.
- Westphal, J. D. & Zajac, E. J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative science quarterly*, 60-83.
- Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.
- Wilson, D. O. & Ettl, J. E. (2018). Boundary spanning, group heterogeneity and engineering project performance. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(06), 1950005.

Williams, K. Y. & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O. & Naldi, L. (2007). The effects of ownership and governance on SMEs' international knowledge-based resources. *Small Business Economics*, 29(3), 309-327.

Zander, A. (1979). The psychology of group processes. *Annual review of psychology*, 30(1), 417-451.