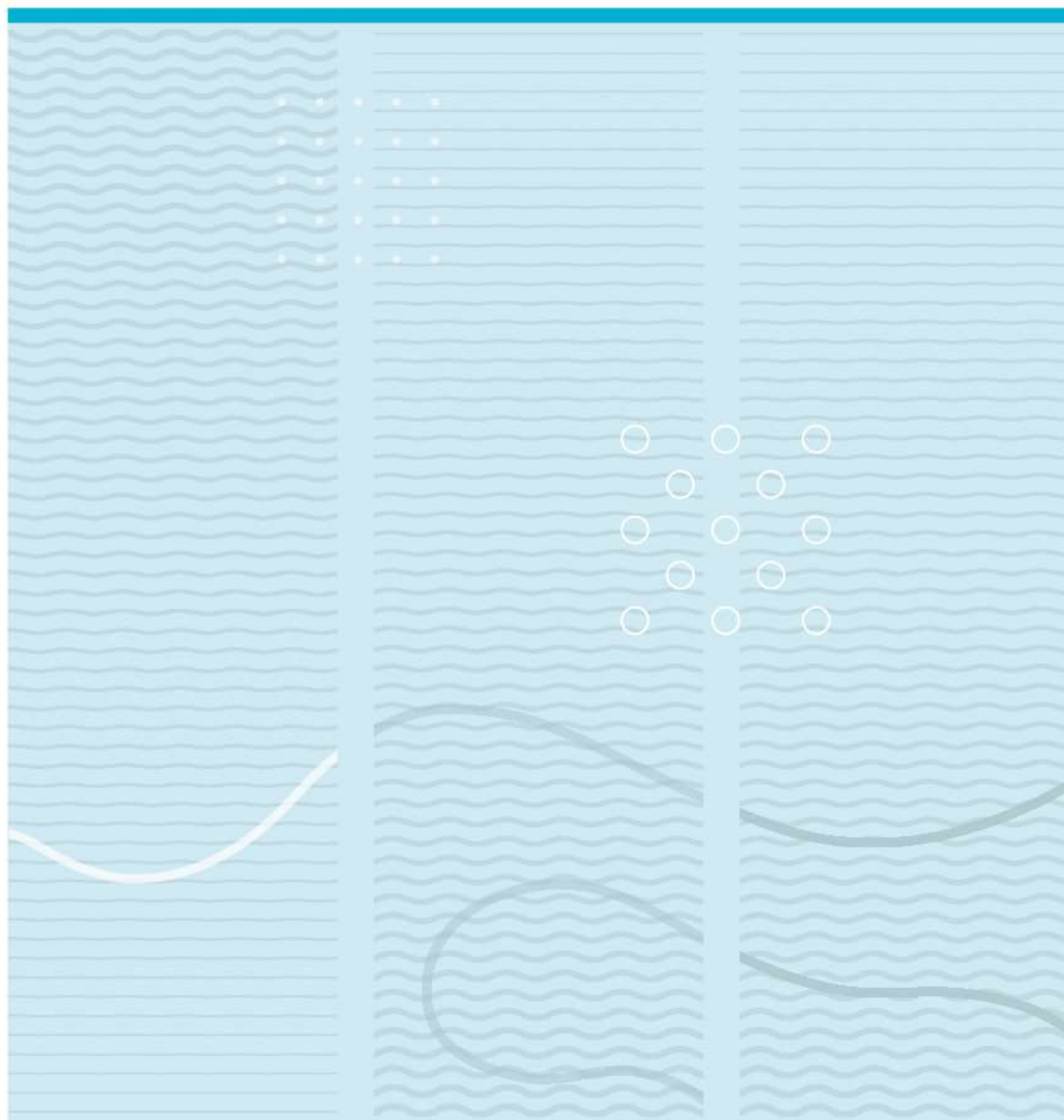


Trine Neset Skjerdal

# Kartlegging av norske verksemders tilnærming til mangfald



Universitetet i Sørøst-Noreg  
Fakultet for Handelshøgskulen  
Institut for økonomi, historie og samfunnsvitskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Trine Neset Skjerdal

Denne avhandlinga utgjer 30 studiepoeng

## Samandrag

Mangfald i norsk arbeidslivet har auka betydeleg dei siste åra, og mangfaldsdiskursen i samfunnet er med på å bidra til at verksemdar har eit auka fokus på å nytte dette til å få eit betre resultat gjennom blant anna auka kundeforståing og auka innovasjonsevne. Denne studien tek for seg 20 av dei største norske verksemdene, og kartlegg deira mangfaldskommunikasjon i heimesider og årsrapportar. Eit av fokusa er kva for nokre mangfaldskategoriar dei framhevar og legg vekt på, og om dei har bilete som har til intensjon å skildre mangfald. Studien kartlegg òg kva for nokre perspektiv verksemdene nyttar som argument for deira mangfaldskommunikasjon. Perspektiva er hovudsakeleg delt inn i lovreguleringar, nytte-perspektivet (forretningsargumentet) og rettferdigheitsperspektivet. Det tredje og siste studien omhandlar, er ei kartlegging av verksemdene sine mangfaldsmodensknivå, som er analysert frå deira mangfaldskommunikasjon i årsrapportane.

Sjølv om studien viser at kjønn er den mangfaldskategorien verksemdene i studien oppgjer som den dei fokusera mest på, så ser ein òg at overraskande mange av dei ikkje fokusera på denne kategorien i det heile, dette på tross av at det historiske mangfalds-lovverket til Noreg hovudsakeleg har fokusert på kjønn. Kjønnsparadokset foreslår at det er eit gap mellom likestilling som eit ideal som blir tatt for gitt, og likestilling som verkeleg er manifestert som kjønns mangfald i norske verksemdar. Uansett bidreg fokuset verksemdene har på kvinner og likestilling mellom kjønn, til eit snevert mangfaldskommunikasjon i Noreg, då fleire andre mangfaldskategoriar blir utelate. Eit anna hovudmoment som denne studien avdekka, er at sjølv om det er nytte-argumentet som dominera i mangfaldsdiskursen, har dei fleste verksemdene eit fokus på at dei ynskjer like moglegheita for alle, noko som er relatert til rettferdigheitsperspektivet. Studien syner òg at norske verksemdar via liten plass til rapportering av mangfald i sine årsrapportar; nokre verksemdar har all sin fokus på rapportering av måltal, medan andre viser til tiltak dei har, men gløymer samstundes å famne om eit breitt spekter av mangfaldet og rapportere på dette.

## Abstract

In the recent years, diversity in Norwegian organizations has increased significantly, and the diversity discourse in the society contributes to companies having an increased focus on using diversity to achieve a better result through, among other things, increased customer understanding and increased ability to innovate. This study covers 20 of the largest Norwegian organizations, and maps their diversity communication in websites and annual reports. One of the focus-area is to map diversity categories which the organizations highlight and focus on. The mapping also includes whether they have pictures that are intended to show diversity. The second aspect of the study is which perspectives the companies use as an argument for their diversity communication. These perspectives are mainly divided into legal-case, business-case and justice-case. The third and final aspect this study deals with, is a mapping of the companies' diversity maturity-level, which is analysed from their communication of diversity in the annual reports.

Although the study shows that gender is the diversity category the organisations mainly focus on, it is also surprisingly many of them that do not focus on this category at all, despite the fact that Norway's historical legislation regarding diversity is mainly focused on gender. The gender-paradox suggests that there is a gap between gender equality as an ideal that is taken for granted, and gender equality that is truly manifested as gender diversity in Norwegian organizations. Regardless, the focus of the activities on women and gender equality contributes to a narrow diversity communication in Norway, as several other diversity categories are left out. Another key point that this study reveals, is that although it is the business-case that dominates the discourse of diversity, most communication arguments have a focus on wanting equal opportunities for all, which is related to the justice-case. The study also shows that Norwegian organizations uses a small space for reporting diversity in their annual reports; some organizations have all their focus on reporting target figures, while others refer to goals they have, but at the same time forget to embrace a wide range of diversity in their communication.



# Innhald

<b>Samandrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>Innhald</b> .....	<b>4</b>
<b>Oversikt over tabellar og figurar</b> .....	<b>6</b>
<b>Forord</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Innleiing</b> .....	<b>8</b>
1.1 Mangfaldsforsking i Noreg .....	9
1.2 Forskingsspørsmål .....	10
1.3 Oppgåva si oppbygging .....	11
<b>2 Teori</b> .....	<b>12</b>
2.1 Innleiing .....	12
2.2 Kva er mangfald? .....	12
2.3 Fokuset på mangfald i Noreg .....	13
2.4 Argument for å nytte mangfald i verksemders kommunikasjonsstrategi .....	15
2.4.1 Argument: lovreguleringar.....	16
2.4.2 Argument: nytte-argumentet (forretningsargumentet).....	16
2.4.3 Argument: rettferdigheit .....	17
2.5 Kommunikasjon av mangfald .....	18
2.5.1 Mangfaldskommunikasjon i heimesider .....	19
2.5.2 Mangfaldskommunikasjon i årsrapportar – analyse av modenskapsnivå .....	20
<b>3 Metode</b> .....	<b>24</b>
3.1 Innleiing .....	24
3.2 Forskingsdesign .....	24
3.2.1 Kvalitativ metode gjennom dokumentundersøking .....	25
3.2.2 Utveljing av verksemdar .....	26
3.3 Datainnsamlingsprosessen .....	27
3.3.1 Kartlegging av mangfaldskategoriar .....	28
3.3.2 Innsamling frå heimesider .....	29
3.3.3 Innsamling frå årsrapportar.....	30
3.3.4 Kartlegging av argument .....	31
3.3.5 Kartlegging av modenskapsnivå .....	31

3.4	Dataanalyse .....	32
3.4.1	Analyse av mangfaldskategoriar .....	32
3.4.2	Analyse av perspektiv .....	33
3.4.3	Analyse av modenskapsnivå .....	33
3.5	Gyldigheit og truverdigheit .....	34
3.5.1	Gyldigheit og relevans .....	34
3.5.2	Pålitelegheit og truverdigheit .....	35
<b>4</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>36</b>
4.1	Innleiing .....	36
4.2	Mangfaldskategoriar i verksemder sin mangfaldskommunikasjon: kven er nemnt og kven er gløymt? .....	36
4.2.1	Analyse av mangfaldskategoriar i heimesidene .....	38
4.2.2	Analyse i bruken av bilete som har til hensikt å skildre mangfald .....	40
4.2.3	Analyse av mangfaldskategoriar i årsrapportane .....	41
4.3	Analyse av argument for å nytte mangfald i kommunikasjonsstrategien: kvifor mangfald? .....	42
4.4	Analyse av mangfaldsmodenskapsnivå: framleis ein veg å gå? .....	47
<b>5</b>	<b>Diskusjon og konklusjon .....</b>	<b>52</b>
5.1	Innleiing .....	52
5.2	Kjønnsparadokset i Noreg .....	52
5.3	«Like moglegheita for alle!» .....	53
5.4	Ikkje heilt i mål endå .....	54
5.5	Norske verksemder sin kommunikasjon av mangfald .....	55
	<b>Referansar/litteraturliste .....</b>	<b>57</b>
	<b>Vedlegg 1: oversikt over mangfaldskategoriar .....</b>	<b>60</b>
	<b>Vedlegg 2: utdrag frå lista til kapital.no .....</b>	<b>61</b>
	<b>Vedlegg 3: notat .....</b>	<b>62</b>
	<b>Vedlegg 4: kartlegging av mangfaldskategoriar .....</b>	<b>68</b>
	<b>Vedlegg 5: kartlegging av perspektiv .....</b>	<b>81</b>
	<b>Vedlegg 6: kartlegging av modenskapsnivå .....</b>	<b>93</b>

## Oversikt over tabellar og figurar

Figur 1: modenskapsnivå (Accenture, 2016, s. 15).....	22
Figur 2: ei oversikt over hovudtrinna i kvalitativ forskning (Bell et. all, 2019, s. 358).....	25
Tabell 1: fullstendig liste over dei 20 verksemdene som er inkludert i utvalet.....	27
Tabell 2: kartlegging av mangfaldskategoriar.....	28
Tabell 3: kartlegging av argument.....	31
Tabell 4: kartlegging av modenskapsnivå.....	32
Tabell 5: systematisering av funn etter mangfaldskategoriar.....	32
Tabell 6: oversikt over totale funn relatert til mangfaldskategoriar.....	37
Tabell 7: mangfaldskategoriar i heimesider og årsrapportar.....	38
Tabell 8: verksemdar med bilete som skildra mangfald.....	40
Tabell 9: tal argument relatert til perspektiv.....	42
Tabell 10: funn relatert til ulike modenskapsnivå.....	47

## Forord

Denne masteroppgåva er skrevet som ein ferdigstilling av min mastergrad i Innovasjon og Leiing på Universitetet i Sørøust-Noreg. Det har vore to utfordrande, men lærerike år, der eg ikkje berre har kjent på profesjonell vekst, men òg i stor grad personleg vekst. Masteroppgåva hadde ikkje blitt skrevet, og mastergraden hadde ikkje blitt nådd utan støttespelarar, så derfor:

Takk til Cathrine Seierstad for god rettleiing gjennom denne skriveprosessen. Eg har kjent på frustrasjon, fortviling og glede, og med sin kunnskap har ho gjort at eg har kome i mål.

Takk til min familie og mine venner som har heia meg fram; det har gjeve meg motivasjon til å alltid ville yte mitt beste.

Ikkje minst, til min mann – min største støttespelar; takk for å ha gjort dette mogleg og for å ha aktivisert våre tre barn, medan eg har brukt tid på å studere. Det har vore tøft å til tider ofre familielivet for å kunne gjennomføre dette masterstudiet og ferdigstille denne oppgåva, men no er eg endeleg i mål!

Nes, mai 2021

Trine Neset Skjerdal

# 1 Innleiing

Mangfald i Noreg er ei verkelegheit, auka mangfald i arbeidslivet ein nødvendighet, og leiing av mangfaldet er utfordrande (Accenture, 2016, s. 4). Norsk arbeidsliv har blitt betydeleg meir heterogent enn det har vore tidlegare. Noko av årsaka er kvinnene si innmarsj i lønsarbeid og høgare utdanning (Døving og Nordhaug, 2007, s. 1). Bleijenbergh et. al, (2010) hevdar at verksemdar blir meir mangfaldig, blant anna på grunn av skiftande kjønnsforhold, ein aldrande befolkning i vestlege samfunn og ei auka mengde migrerande arbeidarar som bevegar seg rundt om i verda (s. 413). Olsen og Martins (2012) skriv at noko av det som har bidratt til den auka interessa av mangfald og mangfaldsleiing, er globaliseringa av verksemdar, samt den endra demografien i arbeidsmarknadane rundt om i verda (s. 1168). Arbeidslivet er med andre ord prega av auka arbeidsmobilitet, auka internasjonal handel, auka samarbeid på tvers av landegrensene og auka konkurransedyktige oppgåver. Globaliseringa gjer at arbeidsstokken er mangfaldig på fleire ulike måtar (Brenna og Solheim, 2018, s. 186). Mangfald i arbeidslivet ikkje berre er komme for å bli, men det òg vil få ei auka betydning i åra som kjem (Accenture, 2016, s. 3).

Verksemdar kan ha fleire årsaker til å fokusere på mangfald. Hovudsakeleg kan ein dele dei inn i desse tre perspektiva: *lovreguleringar*, *nytte-argument (forretningsargumentet)* og *rettferdigheit* (Seierstad, 2016). Men uansett årsak, blir fokuset på ein mangfaldig arbeidsstyrke stadig sterkare. Her er hovudbodskapen at verksemdar må sjå menneska sin ulikskap som ei styrke og eit potensial (Berg et. al, 2012, s. 7). Verksemdar bør streve etter å utarbeide mål og tiltak som siktar mot å auka og nytte mangfaldet og med det realisere verdiaukinga (Brenna, 2018, s.197; Accenture, 2016). Ei mangfaldig arbeidsstyrke kan presentere verksemdar med moglegheiter til å skape og kommunisere endring som gjev næring til at alle tilsette kan oppnå sitt potensiale (Jonsen et. al, 2019, s. 6).

Jonsen et. al (2019) hevdar at for å kunne tiltrekke seg talent og stå fram som ein arbeidsgjevar dei fleste føretrekkjer, tilslutta verksemdar seg fordelane med mangfald og inkludering. Det å snakke om desse omgrepa bidreg òg til at verksemdar tener på å ha ein mangfaldig arbeidsstyrke (s. 1). To viktige kommunikasjonsplattformer verksemdar har er heimesider og årsrapportar (Jonsen et. al, 2019, s. 1; Accenture, 2016, s. 8). Point og Singh (2003) hevdar at verksemdar sine heimesider kan samanliknast med årsrapportane deira. Med det meina dei at begge deler blir nytta som ein del av PR-strategien for å kommunisere eit positivt image for verksemda sine interessantar (s. 753).

Windscheid et. al (2016) seier at innhaldet på heimesidene spelar ei viktig rolle i korleis ein oppfattar organisasjonskulturen i verksemda. Mangfald og inkludering er derfor blitt sentrale

element som ein finn på heimesidene til mange verksemdar. Så lenge heimesider syner og understrekar ei rekke ulike menneskjer, vil dette fungere som eit trekk for å tiltrekke seg mangfaldig talent (Jonsen et. al, 2019, s. 6 og 9). Ein kan forvente å sjå at verksemdene si tilnærming til mangfald er tydeleg for dei tilsette, samt at den påverkar verksemdene sine handlingar og fråsegn (Olsen og Martins, 2012, s. 1170). Ein måte å gjere dette tydeleg på, er gjennom skildring av verksemda sitt mangfald og mangfaldsleiing.

Accenture (2016) skriv at årsrapporten er eit av verksemdene sine viktigaste kommunikasjonsmiddel ut til eksterne interessentar. Her inkludera verksemdar blant anna element dei er pliktige til (s. 8), og frå 2021 er verksemders rapporteringsplikt utvida gjennom arbeidsgjevar sin aktivitets- og utgreiingsplikt (Likestillings- og diskrimineringsombodet, 2021) Årsrapporten inkludera òg det verksemdar ynskjer å framheva, og derfor er den viktig for å formidla verksemdene sine aktivitetar, mål og tiltak (s. 8). Ein kan seie at verksemdar gjennom kommunikasjon på heimsider og årsrapportar inkludera seg i *mangfaldsdiskursen* i samfunnet, då formidlinga skjer gjennom språk, symbol og bilete (Singh og Point, 2006, s. 364).

Denne masteroppgåva har til hensikt å kartlegge og analysere kva nokre av dei største norske verksemdene inkludera av og om mangfald i sine heimesider og i sine årsrapportar, der formålet er å delta i samfunnet sin mangfaldsdiskurs.

## 1.1 Mangfaldsforskning i Noreg

I følge Abramovic og Traavik (2016) er ei av dei viktigaste strategiske utfordringane behovet for effektiv mangfaldshandtering (s. 454). Sjølv om det har vore store framsteg for å inkludere blant anna kvinner og minoritetar i organisasjonar, er det framleis store ulikskapar mellom grupper, samt diskriminering på tvers av land (Ely et. al, 2014; Abramovic og Traavik, 2016). Fleire forskarar hevdar derfor at det er behov for meir forskning innan feltet *mangfaldsleiing* (Olsen og Martins, 2012, s. 1169; Özbilgin et. al, 2015, s. 89). Jonsen et. al (2019) er samde i at det framleis er avgrensa forskning på korleis mangfald og inkludering som omgrep blir nytta av verksemdar i ulike land (s. 2). Døving og Nordhaug (2007) foreslår at forskning bør blant anna innehalde kva for ein grad norske verksemdar har utforma visjonar, politikkformuleringar og handlingsplanar når det gjeld mangfald og inkludering.

Accenture (2016) hevdar at norske verksemder har utfordringar og forbettringspotensial i sin mangfaldsrapportering i årsrapportar. Dette er knytt både til innhaldet i og omfanget av rapporteringa. Generelt har verksemder lite fokus på mangfald i rapporteringa, og få norske verksemder har nådd fullt modenskapsnivå i mangfaldsrapporteringa (s. 15). Gjennom arbeidsgjevar sin aktivitets- og utgreiingsplikt som blir utvida frå 2021 (Likestillings- og diskrimineringsombodet, 2021), vil det bli interessant å sjå om verksemdene faktisk etterfølgjer dette. Rapporten til Accenture (2016) viser at det eksistera nokre barrierar for mangfaldsrapportering, og at forskning i større grad bør belyse desse barrierane. Dei forslår òg vidare undersøkingar av korleis norske verksemder rapportera på mangfald i andre kanalar enn årsrapporten. Tanken er å kartlegge om type kommunikasjonskanal påverkar rapporteringsforma og innhaldet (s.16).

Studiar av mangfaldskommunikasjon i heimesider er blitt utført tidlegare, blant anna i 2003 av Point og Singh og i 2006 av Singh og Point. I sistnemnte samanlikna dei 241 verksemder frå åtte ulike land, og fant blant anna ut at 174 av desse verksemdene hadde heimesider som gav noko informasjon om deira tilnærming til mangfald (Singh og Point, 2006, s. 367). Jonsen et. al (2019) har gjort ei liknande undersøking av verksemder sine heimesider. I sin artikkel skriv dei at mangfald som eit konsept for merkevarebygging er endå ikkje etablert i litteraturen. På tross av at både mangfald og inkludering i aukande grad blir inkludert i verksemders heimesider, er det framleis avgrensa forskning på korleis dette merket blir nytta. Dei syner i sin artikkel kva for ein grad mangfald og inkludering som merkevare variera i ulike land. Dette gjer dei ved å samanlikne måten selskap skildra mangfald og inkludering på heimesidene, samt korleis dette blir brukt (s.2). Dei hevdar vidare at det så langt ikkje er tilstrekkeleg forskning på dette feltet (s. 10).

Oppsummert kan ein seie at det er naudsynt med meir forskning av mangfaldskommunikasjonen til verksemdene, både i deira heimesider og i årsrapportar. Og det er nettopp dette eg ynskjer å gjere i denne masteroppgåva.

## 1.2 Forskingsspørsmål

Med inspirasjon frå dei tidlegare studiane nemnt ovanfor, har denne masteroppgåva til hensikt å kartlegge korleis dei 20 største norske verksemdene kommunisera mangfald. Der Point og Singh (2003) og Jonsen et.al (2019) såg på verksemder og samanlikna på tvers av landegrenser, skal denne oppgåva konsentrere seg om verksemder innanfor Noreg sine egne grenser. Studien kan med

dette bidra med nyttig forskning, og ein interessant vinkling i eit område som framleis er nytt for mange. Formålet er å kartlegge korleis verksemdar inkluderer mangfald gjennom tekst og bilde på nettsidene deira, samt korleis mangfaldskommunikasjonen er i deira årsrapport. Det kan tenkast at fleire av verksemdene er med i mangfaldsdiskursen som eksisterer i samfunnet, fordi dette er *in* og det gjev verksemdene eit godt rykte (Jonsen et. al, 2019; Windscheid et. al, 2016). Oppgåva skal derfor ta for seg mangfaldsdiskursen som fenomen og pådrivar for det skrivne ord på nettsidene til verksemdar. I årsrapporten til verksemdene er målet å kartlegge mangfaldsmodenskapen deira. Som nemnt tidlegare har norske verksemdar utfordringar og forbettringspotensial i sin mangfaldsrapportering, ettersom dei har lite fokus på dette (Accenture, 2016, s. 15). Singh og Point (2006) fastslo då dei gjorde sin studie, at det òg er hensiktsmessig å inkludere verksemdene sine årsrapportar når ein ynskjer å undersøke deira mangfaldsdiskurs (s. 378).

Hovudforskingsspørsmål:

**Korleis kommunisera norske verksemdar mangfald?**

Underspørsmål:

- 1. Kva for nokre mangfalds-kategoriar er norske verksemdar mest opptatt av?**
- 2. Kva for nokre argument nyttar verksemdene om mangfald i deira kommunikasjonsstrategi?**
- 3. Kva for eit mangfaldsmodensknivå ligg norske verksemdar på?**

### **1.3 Oppgåva si oppbygging**

Denne masteroppgåva er delt inn i fem deler, der dette kapittelet gjev ein kort introduksjon om temaet. Beskrivinga av forskning på området, samt identifisert hol i teorien, har ført til forskingsspørsmåla som er skildra. Kapittel 2 er teorikapittel, der relevant teori legg føringar for det analytiske rammeverket vidare. Kapittel 3 forklara blant anna kva for eit forskingsdesign som vert nytta. Kapittel 4 presentera dei viktigaste funna og analyse rundt desse. Avslutningsvis, omhandlar kapittel 5 diskusjon og konklusjon, der hovudpoenga blir trekt ut og drøfta i lys av rammeverket.



## 2 Teori

### 2.1 Innleiing

Dette kapittelet presentera forskning på feltet og det teoretiske rammeverket som vert nytta. Relevante teoriar for å svare på forskingsspørsmåla vert skildra, der noko inneberer å forklare kva mangfald er og kva for nokre mangfaldskategoriar som er mest nytta blant verksemder. Vidare vert det forklart kva det norske lovverket seier om mangfald og inkludering, samt ulike typar argument/rasjonale som finns i mangfaldsdiskusjonen nasjonalt og internasjonalt. Deretter kjem eit del-kapittel som tek for seg studiar om korleis verksemder har fokus på å kommunisere mangfaldet i heimesidene sine for å blant anna kunne rekruttere dei mest attraktive personane. Til slutt omhandlar kapittelet teoriar om mangfaldsmodenskapen og kva som skil verksemder som ligg på dei ulike nivåa.

### 2.2 Kva er mangfald?

Traavik (2006) definera mangfald som at alle menneske er unike, og som følgje av det er mangfald er ein verkelegheit, ikkje eit val (s. 1). Brenna (2018) er samd i Ely og Thomas (2001) sin definisjon av at det er eit faktum av at ein er menneske, og at to individ er ikkje like (s. 11; s. 230). Brandi et.al (2004) hevdar at mangfald kan bli definert som variasjonen av sosiale og kulturelle identitetar (som til dømes kjønn, rase, utdanning, religion og alder) blant menneskjer som verkar saman (s. 28). Ein kan då sei at mangfald referera til ein samansetting av menneskjer (Roberson et. al, 2017). I all enkelheit betyr *mangfald* eit stort og variert tal av noko (Brenna, 2018, s. 35). Berg et. al (2012) skriv at det ikkje berre handlar om menneskeleg variasjon, men òg samfunnsarenaens behov for å reflektere denne variasjonen. Med dette skiftar dei fokus frå å berre ha eit einssidig perspektiv på avgrensingar og eigenskapar til ressursane, og over på det organisatoriske nivået, der arbeidslivet kan bli gjort meir open for mangfald (s. 8).

Mange forskarar skildra mangfaldsgrupper og kva ein bør legge fokuset på. Til dømes skriv Olsen og Martins (2012) at mangfaldsleiing særleg er fokusert på demografiske eigenskapar, som rase, etnisitet, kjønn og alder (s. 1168). I sin artikkel inkludera Ely og Thomas (2001) mangfaldsgrupper som rase, etnisitet, kjønn, sosial klasse, religion, nasjonalitet og seksuell legning (s. 230). Traavik (2006) deler mangfaldsgrupper inn i tre ulike kategoriar; demografiske, som kjønn og rase; psykologiske, som verdiar og tru; og organisatoriske, som yrke og ansiennitet (s. 1).

Traavik (2006) seier det er kritisk for leiarar å ha ei brei definisjon av mangfald, samt vere i stand til å sjå mangfaldstypar og -mønster i sine verksemder (s. 1). Bleijenbergh et. al (2010) er samd i dette, og tilfører at ved å bruke ei brei definisjon av mangfald, vil mangfaldshandteringa bidra til å inkludere og tiltrekke seg nye tilsette, ettersom dette indikera ei breiare forståing av individuelle forskjellar (s. 414). Ei brei definisjon av mangfald indikera òg å kunne sjå dei usynlege eigenskapane, for det er berre ein liten del av eit individ sine eigenskapar som er synlege. Dei verkelege drivarane bak deira handlingar er emosjonelle drivarar, som haldningar, verdiar, motivasjon, sjølvfølelse eller personlegdomstrekk. Verdiskapinga har sitt feste i at leiarane evnar å identifisere, koordinere og leie desse usynlege mekanismane (Brenna, 2018, s. 51-52). Tatli et. al (2012) hevdar derimot at *blinde flekkar* kan gjere til at ein ikkje ser alle element som bidreg til mangfald blant tilsette. Dette kan vere eit resultat av eit sett tabua eller eit historisk og samanhengande sett med antagelsar. Ein bør derfor vere merksam på kva som er fråverande i mangfaldsdebattar, og legge særleg vekt på dette (s. 295).

## 2.3 Fokuset på mangfald i Noreg

Abramovic og Traavik (2016) skriv at ei stadig meir mangfaldig arbeidsstyrke er ein realitet for verksemder i Noreg (s. 454). Allereie i 2007 merka Døving og Nordhaug seg at norsk arbeidsliv var blitt meir mangfaldig og at i arbeidsmarknaden er det ulikskapar mellom grupper. Tyngdepunktet er flytta mot verksemdene og arbeidsplassen gjennom IA-avtalen (avtalen om inkluderande arbeidsliv) (Døving og Nordhaug, 2007, s. 3). Denne avtalen vart inngått mellom regjeringa og partane i arbeidslivet hausten 2001, og hovudmålsettingane er å redusere sjukefråværet og bruken av uføretrygd, samt utnytte arbeidspotensialet som ligg i personar med funksjonsnedsettingar og eldre arbeidstakarar betre (Berg et. al, 2012, s. 14). Frå 2019 omfattar IA-avtalen heile det norske arbeidslivet (Regjeringen.no, 2021).

Døving og Nordhaug (2007) påpeikar at noko av årsaka til det auka mangfaldet i arbeidslivet, er at kvinner har komme inn i arbeidsmarkanden. Cavero-Rubio et. al (2019) poengtera at då vart spørsmålet om ulikskap på arbeidsplassen ein realitet - og det er den framleis. Sjølv om det har vore ein gradvis framgang for å utjamne ulikskapar innan arbeidsrettigheitar, syner det seg at det framleis står mykje att (s. 1). Undersøking frå 2016 syner at kvinneandelen fell jo høgare opp i hierarkia ein kjem, og at det er ei overvekt av mannelege leiarar i dei fleste bransjar i privat sektor (Bufdir, 2021).

I Noreg er det eit offisielt mål at alle som kan, skal delta i arbeidslivet. Dette inkludera òg dei som ikkje er fullt arbeidsdyktige (St.meld. nr. 49 (2003–04)). Verdien som ligg på likestilling i Noreg, blir reflektert gjennom norsk likestillingslov frå 1978 og av kjønnsrepresentasjonslova (Sund, 2015, s. 158). Likestillingslova av 2013 erstattar lova frå 1978, og formålet med lova er å fremje likestilling mellom kjønna i alle deler av samfunnet. I 2018 vart den oppheva og erstatta av likestillings- og diskrimineringslova. Denne lova sitt formål er å fremje likestilling og hindre diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgåver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsetting, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlege forhold ved ein person (likestillings og diskrimineringslova §1). Verksemdar har ei rapporteringsplikt for de faktiske tilstanden når det gjeld kjønnslikestilling i verksemda (likestillings og diskrimineringslova §26a).

Den norske lova krev òg at styresamansettinga i allmennaksjeselskap har minst 40 prosent av begge kjønn (allmennaksjelova §6-11a) og aksjelova krev at begge kjønn er representert i styret (aksjelova §20-6). Bertrand et. al (2014) hevdar at alt dette bidreg til å fremme Noreg som eit av dei beste landa å bu i, og Strøm (2015) påpeikar at faktisk likestilling blir sett på som eit viktig kjenneteikn til det norske samfunnet og vår kultur, noko som har vekka både mediemerksemd og andre lands interesse (s. 303). Blant anna har det blitt innført lovreguleringar i Europa for å oppnå likestilling på arbeidsplassar (Cavero-Rubio et. al, 2019, s. 1). Sund (2015) seier at dei norske lovreguleringane har bidratt til at Noreg har vore ein pioner i innføringa av kjønns mangfald i målingar, og lagar ei interessant sak for å diskutere mangfaldet (s. 158). Med bakgrunn i dette, kan ein gå ut frå at Noreg har eit imponerande tal kvinner i høgare nivå og yrker som blir sett på som prestisjetunge, noko som ikkje er tilfelle. Kvinner er framleis underrepresentert i jobbar knytt til innflytelse, peng og makt til å ta avgjersler. Dei får lågare lønn enn deira mannlege kollega i dei fleste jobbar (Bertrand et al., 2014; Sund, 2015, s. 158; Bufdir, 2021). Sjølv om kvinnelege direktørar har større nettverk, er dei sjeldan styreleiar (Seierstad og Opsahl, 2011, s. 45). Berg et. al (2012) framhevar at *likestillingsparadokset* er ei mykje omtala side av den norske arbeidsmarknaden. Sjølv om det er høg sysselsetting av kvinner, er arbeidsmarknaden svært kjønnsdelt. Dette både når det gjeld sektor, bransjar, yrker og stillingshierarkiet. I det sistnemnde ser ein at menn oppheld seg i dei høgare stillingane (s. 11). Sund (2015) foreslår vidare at det eksistera eit *kjønnsparadoks* i Noreg; medan likestilling blir sett på som ein viktig verdi i norsk kultur, blir det ikkje spegla av kjønns mangfald i viktige område av norsk næringsliv. Det er eit gap mellom likestilling som eit ideal som blir tatt for gitt, og likestilling som verkeleg er manifestert som kjønns mangfald i norske organisasjonar (s.

160). Allereie i 2005 omtalar Ryan og Haslam omgrepet *glastak* som er typisk for kvinner som er konfrontert med ei usynleg barriere for å hindre dei i å stige i gradene (s.81).

Som skildra ovanfor, har kvinner og likestilling mellom kjønn historisk vert hovudfokuset i det norske lovverket, og det var først i 2018 at likestillings- og diskrimineringslova sytte for å sette fleire mangfaldskategoriar på agendaen. Eit anna grep for å famne om eit breiare spekter av mangfald, er at Likestillings- og diskrimineringsombodet utvida arbeidsgjevar sin aktivitets- og utgreiingsplikt frå 2021. Dette kan skildrast som verksemdene sitt HMS-arbeid når det gjeld å fremje likestilling og hindre diskriminering. Verksemdene skal blant anna gjere ei lønnskartlegging og ei kartlegging av ufrivillig deltid. Grunnlaget for dette er kjønn, nedsett funksjonsevne, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, religion og livssyn, etnisitet, omsorgsoppgåver og graviditet, foreldrepermisjon og adopsjon, og denne kartlegginga skal skje annakvart år. Utgreiing for faktisk tilstand i kjønnslikestilling, samt aktivitetar dei har gjort for å oppfylle plikta, skal stå i årsrapporten til verksemda. Årsaka til at det berre er kjønn som er med i denne talbaserte fråsegna, er omsyn til personvernet. Men det betyr derimot ikkje at verksemdar ikkje skal jobbe med dei nemnde grunnlaga (Likestillings- og diskrimineringsombodet, 2021).

## **2.4 Argument for å nytte mangfald i verksemders kommunikasjonsstrategi**

Det eksistera mange ulike argument til kvifor mangfald er viktig og korleis ein kan forstå dei ulike tilnærmingane til mangfald ei verksemd har. Til dømes trekker Brenna og Solheim (2018) fram økonomiske intensiv som grunn til å leie mangfald. Dei skriv at menneskjer med utvida perspektiv kan bidra til å auka konkurransekrafta på mange måtar (s. 186). Jonsen et. al (2019) hevdar at det er fleire grunnar til at verksemdar fremjar mangfaldspolitik, som blant anna betre yting, meirverdi for interessantar, betre omdømme og betre miljø (s. 9). Nemnde argument, er generelle argument for å nytte mangfald i verksemders kommunikasjonsstrategi. Men hovudsakeleg kan ein dele argumenta inn i tre perspektiv: *lovreguleringar*, *nytte-argument (forretningsargumentet)* og *rettferdigheit* (Seierstad, 2016).

#### 2.4.1 Argument: lovreguleringar

Perspektivet *lovreguleringar* kan forståast som ei av årsaka til at verksemder er opptatt av mangfald. Dette kan blant anna føre til at verksemder vil utvikle ein plan eller strategi for sitt mangfaldsarbeid. Perspektivet handlar om at verksemder er opptatt av mangfald blant dei tilsette fordi dette er lovbestemt (Drange, 2014). (Det norske lovverket er skildra i del-kapittel 2.3.)

#### 2.4.2 Argument: nytte-argumentet (forretningsargumentet)

Det er ikkje berre av lovbestemte årsaker, og eventuelle konsekvensar av truslar, søksmål og negativ omtale, at verksemder implementera mangfalds-program, men òg på grunn av *nytte-argumentet (forretningsargumentet)*. Dette handlar om at mangfald kan bidra til å skape eit konkurransefortrinn for verksemda, samt forbetring av deira innovative evner og heilskapleg framstilling (Ng og Sears, 2012, s. 41). Kulik og Roberson (2008) hevdar at det er nettopp dette perspektivet på mangfaldsstrategi som utløyser dei mest positive haldningane blant tilsette.

Østergaard et. al (2010) påpeikar at fleire studiar har antyda at det er ein positiv samanheng mellom mangfald i ei verksemd sin kunnskapsbase og deira innovative evner. Verksemder som er mangfaldige er meir innovative og overlever lengre. Med andre ord kan verksemder med ei rekke kunnskarar, erfaringar og ferdigheitar blant deira tilsette, ha nytte av komplementarie som kan fremme utvikling på andre felt, ha ei breiare organisatoriske rutinar og leite aktivitetar, ha ein høgare absorberande kapasitet som gjer at firmaet kan utnytte ekstern kunnskap og er betre til å utnytte intern kunnskap gjennom samhandling og læring. Dette tyder på at tilsette sitt mangfald har ein positiv effekt på innovasjon. Olsen og Martins (2012) er einige med at mangfald aukar kunnskapen, perspektiva, og ideane som er tilgjengelege som innspel til kreative prosessar og avgjersler, samt at det forbeta ytinga (s. 1169). Ein kan sjå dette i samanheng med medarbeidardrevet innovasjon, der midlane i innovasjon er kunnskapen til medarbeidarane, deira kreativitet og nettverket dei har utanfor organisasjonen som kan bidra til nye idear. Målet med denne innovasjonsforma er å tiltrekke og behalde medarbeidarane (Kesting og Ulhøi, 2010).

Kulik og Roberson (2018) seier at forretningsargumentet handlar om at mangfald lønnar seg, og at ein ynskjer å tiltrekke seg dei beste talenta gjennom rekruttering. Det at ei verksemd marknadsfører seg med ein mangfaldsprofil, vil bidra til å gjere verksemda til ein attraktiv arbeidsgjevar. Her kan det derimot variere om verksemda treng dette for å hente inn dei beste talenta, eller å få tilsette i det

heile. Dette perspektivet vil òg bidra til å ta betre avgjersler ettersom verksemda evnar å sjå ei problemstilling frå ulike perspektiv. Desse ulike perspektiva er viktig for utvikling, læring og innovasjonsevne. Men det er òg tydeleg at mangfald berre kan føre til betre resultat dersom det er leia på rett måte. Dette kan vere mangfalds-tiltak som er spesifikke aktivitetar, program, politikk og andre formelle forsøk for å skape kultur-forandring relatert til mangfald i verksemder (s. 265 og 266).

### 2.4.3 Argument: rettferdigheit

Brandi et. al (2004) hevdar at frå samfunnet si side finn ein både moralske og ideologiske årsaker for å fokusere på mangfald. Det kan vere ei interesse i å sikre likestilling i arbeidslivet og integrering av minoritetsgrupper (s. 33). Perspektivet *rettferdigheit* handlar om at mangfald i arbeidslivet er viktig ut frå sosial rettferdigheit, utjamning og moral (Bleijenbergh et. al, 2010, s. 414). Bleijenbergh et. al (2010) påpeikar at dette perspektivet ikkje nødvendigvis er ein konkurrent til business case perspektivet, for paradoksalt nok, kan det tenkast at nytteverdien av mangfald først blir oppnådd når mangfald blir grunna i noko anna enn nytte. Her argumentera ein for at mangfald har ein verdi i seg sjølv, i motsetnad til at mangfald skal resultera i vinst for verksemda.

Perspektivet vil vere prega av rettferdigheit, etiske og moralske prinsipp. Det må forståast at sosial rettferdigheit og likskap er i seg sjølv viktig (s. 415 og 420). Seierstad (2016) seier at sosial rettferdigheit er basert på prinsippet om eit likeverdige samfunn. Her blir til dømes kvoter i styre sett på som naudsynt fordi kvinner representera halvparten av befolkninga og har dermed rett til halvparten av seta med makt (s. 393). Det sosiale engasjementet i mangfaldsleiing betyr at ein jobbar aktivt for like moglegheiter. Dette ved å fremje individuell karriereutvikling, samt å sørge for at arbeidstakarane får ei langvarig arbeidstilknytning (Bleijenbergh et. al, 2010, s. 414).

Seierstad (2016) poengtera at argument om individuell rettferdigheit har fokus på individa, og eit av desse er knytt til førebygging og kompensasjon. Like moglegheiter blir oppnådd når ein føretrekker ein underrepresentert tilsett framfor ein favoriserande, dersom kvalifikasjonane er på likt nivå (s. 392). Jonsen et. al (2019) tilfører at dersom ein nærmar seg arbeidsstyrken på ein måte som maksimera inkludering og minimera motstand, så gjev det ein moglegheit for verksemder til å skape og kommunisere endring som gjev næring til at tilsette oppnår sitt potensial (s. 6).

## 2.5 Kommunikasjon av mangfald

I følge Point og Singh (2003) er *mangfald* blitt eit ord som er anerkjent av politikarar, sosiale kommentatorar, akademikarar og allmennheita generelt (s. 751). Mangfalddiskursar blir formidla gjennom språk, symbol og bilete. Dette signalisera korleis mangfald har blitt tolka og verdsett, og korleis det vil spegla seg att i verdiane til selskapet, samt sette forventingar om korleis mangfald skal handterast (Singh og Point, 2006, s. 364-365). Jonsen et. al (2019) seier at i streva etter å tiltrekke seg talent og stå fram som ein attraktiv arbeidsgjevar, sluttar verksemder seg til fordelane med mangfald og inkludering. Som nemnt innleiingsvis i oppgåva, skapar det å snakke om mangfald og inkludering moglegheiter for ei verksemd til å tiltrekke seg talent og potensielt tene på å ha ein mangfaldig arbeidsstyrke (s. 1). Vidare hevdar dei at mangfalddiskursen i samfunnet bygger hovudsakeleg på argumentet om nytte (s. 9).

Cavero-Rubio et. al (2019) seier at den institusjonelle anerkjenninga av likestilling har ein positiv innverknad på ei verksemd, dette når det gjeld likestillinga på arbeidsplassen, verksemda si eksterne omdømme og intern effektivitet. For å betre verksemda sitt image, kan det òg bli nytta i reklameformål, og nye moglegheiter for verksmeda kan bli skapt (s. 11). Jonsen et. al (2019) påpeikar at det kan virke som at verksemder ikkje skil mellom omgrepa når dei snakkar om mangfald og inkludering, men omtalar dei som eit ståande omgrep. Til dømes kan ei verksemd som omtalar det ha fokus på å auke det demografiske mangfaldet blant dei tilsette, medan ei anna kan ha meir fokus på aspektet med inkludering. Det betyr at ein kan omtale mangfald og inkludering, og samtidig ha meir fokus på det eine enn det andre (s. 7-8).

I følge Point og Singh (2003) omhandlar verksemder sitt samfunnsansvar blant anna ulike aspekt av mangfald, og inkludera kjønn, rase, seksuell legning og funksjonshemming. Det er derfor viktig at selskap sørger for å ha passande strategiar og rapportera desse til deira interessentar som til dømes tilsette, framtidige tilsette, kundar, leverandørar og aksjonærar (s. 750). Fleire leiande selskap har i tillegg innsett nødvendigheita av at dei må sjå på deira posisjon når det gjeld arbeidsstyrken, i lys av kvinner, etniske minoritetar og funksjonshemmande (Singh og Point, 2006, s. 365). Når eit selskap ynskjer å vere med i mangfalddiskursen, og deira handtering av mangfald er vedtatt i selskapet, startar dei ofte med å marknadsføre sine nye strategiar, gjerne på deira heimeside. Dette, samt deira årsrapport, er med på å rettferdiggjere selskapet sitt arbeid med mangfald og er noko av deira bidrag til diskursen. Det blir då ein del av PR-strategien for å presentere eit positivt image for selskapet sine interesser (Point og Singh, 2003; Point og Tyson,

1999). Forsking (som til dømes Jonsen et. al (2019) og Accenture (2016)) trekker fram at verksemder har to viktige kommunikasjonsplattformer; heimesider og årsrapportar.

### 2.5.1 Mangfaldskommunikasjon i heimesider

Jonsen et. al (2019) seier at verksemdene sine heimesider ofte er det første kontaktpunktet ein potensiell tilsett har med verksemda, og dermed blir dette kommunikasjonsmediet fort valt når det gjeld rekruttering. Dette gjev verksemdene moglegheita til å skreddarsy den informasjonen dei vil skal nå ut til potensielle arbeidssøkarar (s. 8). Dette må òg forståast som informasjon ut til andre eksterne aktørar, slik som blant anna kundar, leverandørar og konkurrentar, ettersom informasjonen er tilgjengeleg for alle. Heimesider er derfor eit nyttig verkemiddel for å formidle verksemder sine verdiar og strategiar (Bart, 2001; Singh og Point, 2006). Fleire verksemder nyttar derfor denne arenaen til å kommunisere sine mangfaldsfråsegn. Slike mangfaldsfråsegn markera verksemda sitt gode samfunnsborgarskap og etiske leiarpraksis. Gjennom mangfaldfråsegn, bidreg verksmer til mangfaldsdiskursen i samfunnet (Singh og Point, 2006, s. 363).

Jonsen et. al (2019) har utført ei studie der dei kartlegg og samanliknar kva for nokre mangfaldskategoriar ulike verksemder kommunisera på sine heimesider. Dei påpeikar at det er i aukande grad at verksemder omtalar mangfald og inkludering på denne kommunikasjonsplattforma. Formåla er ikkje berre å formidle eit ynskjeleg image til samfunnet, men òg til internt i organisasjonen. Det er viktig for ei verksemd å skilje seg frå konkurrentar ved å framheve deira eigne eigenskapar som arbeidsgjevar, til dømes ved å fremje eit inkluderande arbeidsmiljø der folk føler seg verdsett og godt behandla. Når ei verksemd formidlar eit arbeidsmiljø med ulike menneskjer, vil det fungere som eit trekkplaster for å tiltrekke seg mangfaldig talent (s. 2 og 6). Ei heimeside blir derfor vurdert til å vere ei viktig datakjelde og eit verdifullt verktøy for PR. Ein effektiv nettsidekommunikasjon kan gje ein sterk konkurranse i å rekruttera talent (Jonsen et. al, 2019, s. 10). Mangfaldsmarkeringa gjennom heimesidene spelar ei nøkkelerolle i tilsettingsprosessar, fordi ein ofte finn denne informasjonen under kategoriar som «karriere og menneskelege ressursar» (Jonsen et. al, 2019, s. 24).

I sin studie av samanlikning av heimesider og deira fokus på mangfald, bygger Jonsen et. al (2019) på studien frå Point og Singh (2003). Begge forskingsartiklane deler mangfaldsdimensjonane inn i fem hovudkategoriar som deretter er delt inn i underkategoriar. Studiet til Jonsen et. al (2019) har følgjande hovudkategoriar med underkategoriar; den første er synlege forskjellar som kjønn,



uførheit, alder, rase/etnisitet, farge og forskjellar i fysisk utsjånad; den andre er geografiske forskjellar som nasjonalitet, kultur og språk; den tredje er utdanning og profesjonell bakgrunn som erfaring, yrke/ferdigheitar, generell bakgrunn og utdanning; den fjerde er familiesituasjon som seksuell legning, foreldrestatus, sosial klasse og familiestatus; og den siste er meiningar og tru, som religion, perspektiv, tenketypar, politisk meining, personlegdom og unionstilhøyrigheit (s. 17). (Sjå vedlegg 1 for oversikt over kategoriar.)

Studien til Jonsen et. al (2019) syner at den mangfaldskategorien som flest verksemdar har definert, er kjønn. Heile 93 prosent av dei spurte verksemdene har oppgjeve at dette er ein kategori dei har fokus på. Neste kategori på lista er uførheit med 65 prosent, deretter alder med 60 prosent. Alle desse tre kategoriane er under synlege forskjellar. Den fjerde kategorien som flest har oppgjeve som eit fokusområde er nasjonalitet frå geografiske forskjellar. Hovudkategoriane utdanning og profesjonell bakgrunn, familiesituasjon og meiningar og tru var ikkje godt representert hjå dei spurte verksemdene, her var kategorien seksuell legning den som scora høgst då den var oppgjeve hjå 47 prosent av verksemdene (s. 17).

### 2.5.2 Mangfaldskommunikasjon i årsrapportar – analyse av modenskapsnivå

Brenna (2018) hevdar at for å kunne skape verdi av mangfaldet, er det nødvendig med mangfaldsleiing. Dette er knytt til leiarane sine evner til å bygge felles identitet og ein sterk inkluderande kultur. Ein må då ta utgangspunkt i likskapane mellom tilsette og anerkjenne at ulikskapane er ein styrke (s.11-12). Traavik (2006) seier at forskning indikera at effekten av mangfaldet er avhengig av mangfaldets type og omfang, samt samansettinga av verksemda (s.2). Det er først når mangfaldet blir leia på rett måte, at det blir lønsamt (Accenture, 2016, s. 4). Brenna og Solheim (2018) er samd i dette, og påpeikar at ei slik leiing av mangfaldet krev ei langsiktig satsing. Dette fordi det ikkje berre er ei kultur-ending, men òg ein transformasjonsprosess hjå både tilsette og i verksemda sin kultur (s. 190).

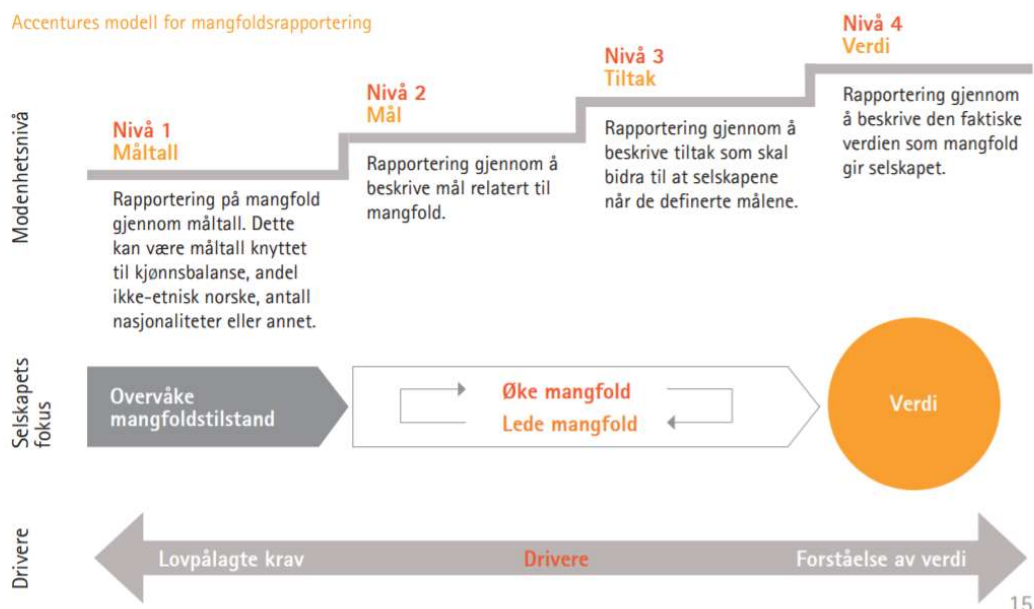
Brenna (2018) omtalar omgrepet *mangfaldsmodenkap* som omhandlar leiarar sine ubevisste og bevisste haldning og syn på ulike typar mangfald. Ein kan med andre ord seie at mangfaldsmodenkap omhandlar verksemdene si forståing av mangfaldet sin verdi, og i ei moden verksemd, har ein utvikla ein kultur som gjer at mangfaldet har blitt ein del av verksemda sitt DNA. Dette ser ein ved at det er samsvar mellom policydokument, strategiplanar for mangfald og praksis på alle nivå i verksemda. Dersom dette er tilfellet, er det mangfaldet som driv verksemda (s. 15).

Accenture har i 2016 utgjeve ein rapport som blir kalla *Mangfald gir konkurransefortrinn – en ubenyttet ressurs for norske selskaper*. Mangfald fører til auka innovasjonsevne og lønnsamheit, men denne rapporten viser at norske verksemdar er for dårlege på mangfaldsrapportering og leing av mangfald. Dette oppsummera dei gjennom fem hovudfunn, der det første omhandlar omtalen av mangfald i deira årsrapportar, den andre omhandlar grad av modenskap i deira mangfaldsrapportering, den tredje om etnisk mangfald i styrer og konsernleiingar, den fjerde om mål og tiltak for å forbetre mangfaldet på arbeidsplassen, og til slutt femte om deira kommunikasjon rundt verdien av mangfald.

Denne rapporten tek for seg 70 norske verksemdar sine års- og samfunnsrapportar, og finn ut at mangfald er eit lite prioritert område. Vidare skriv dei at dei fleste selskapa har eit sterkt fokus på måltal. Dette, kombinert med få konkrete mål og tiltak, indikera at verksemdene manglar ein tydeleg visjon for mangfald som ein verdidrivar. Det verksemdene i hovudsak har fokusert på er aktivitetar relatert til å auke mangfald og likestilling. Dette ser ein tydeleg gjennom tiltak knytt til rekruttering. Dømer på andre aktivitetar som er relatert til at verksemdene forsøker å leie tilsette med ulik bakgrunn er; å legge til rette arbeidsdagen til den enkelte; å auke mangfaldskompetansen til verksemda; og å følgje opp tilsette, gjerne gjennom mentorprogram.

Accenture har vidare utvikla ein modell for mangfaldsrapportering. Denne er delt inn i fire nivå. Nivå ein omhandlar rapportering av mangfald gjennom måltal. Til dømes tal knytt til del av kvart kjønn, ikkje-etnisk norske og nasjonalitetar. I nivå to tek ein rapporteringa eit steg vidare ved å skildre mål relatert til mangfald. I nivå tre blir i tillegg tiltaka som skal bidra til å nå måla skildra. Det siste modenskapsnivået i mangfaldsrapporteringa, er rapportering gjennom å skildre den faktiske verdien som mangfaldet gjev verksemda. Ei verksemd som har nådd dette modenskapsnivået har skifta fokus frå å berre overvake mangfaldet, til å kunne auke og leie det, og til slutt gjere nytte av verdien dette mangfaldet kan gje verksemda. I desse tilfella er det ikkje berre lovpålagte krav som driv dei, men òg forståinga av verdien dei kan få frå mangfaldet.

Figur 1: modenskapsnivå (Accenture, 2016, s. 15)



For å bygge ein kultur som fremjar mangfaldet, foreslår Accenture å jobbe med mangfaldet på fleire nivå. Det første gjeld synlege aktivitetar, som blir viktige signal om at ein ynskjer å fokusere på mangfald som tema. Deretter kjem nivået for måling og rapportering for å sikre at dei nemnde tiltaka faktisk fører til endring. Så skal fokuset rettast mot ulike kjerneprosessar, som til dømes rekruttering. Dette er avgjersler som har konsekvensar for i kva for ein grad mangfaldet blir nytta i verksemda. Det djupaste nivået omhandlar tiltak som påverka verksemda sin kultur og åtferda til leiinga. Brenna (2018) hevdar at ein leiar som syner mangfaldsleiing, har tilsette som tendera mot høgare jobbtilfredsheit, ei sterkare tilknytning til arbeidsplassen, opplever i større grad at arbeidet passar egne kvalifikasjonar, samt at dei har eit betre forhold til leiaren (s. 191).

Dette kapittelet har skildra relevante teoriar for å svare på oppgåva sine forskingsspørsmål, deriblant teoriar som omhandlar kva mangfald er og korleis regelverket rundt det er i Noreg. Lovreguleringar er berre ein av årsaka til at verksemdar er opptatt av mangfald. Andre grunnar kan vere at mangfald i seg sjølv er lønnsamt, altså forretningsargumentet, og at å ha eit fokus på mangfald er det rette å gjere; argumentet om sosial rettferdigheit.

Vidare, som ein del av rammeverket, er det skildra teoriar rundt den eksisterande mangfaldsdiskursen i samfunnet, der verksemdar bidreg til denne diskursen gjennom å omtale mangfald i deira heimesider og årsrapportar. Til slutt skildra kapittelet teori rundt mangfaldmodenskap, samt Accenture (2016) si inndeling og skildring av dei ulike modenskapsnivåa.

## 3 Metode

### 3.1 Innleiing

Denne studien skal få fram gyldig og truverdig kunnskap om verkelegheita. Dette metodekapittelet har til hensikt å blant anna skildre val av forskingsdesign og metode for å best mogeleg kunne svare på forskingsspørsmåla. Vidare kjem eit delkapittel om sjølve datainnsamlingsprosessen, og deretter eit som skildra korleis framgangsmåten for å kunne analysere innsamla data har vore.

Avslutningsvis er eit delkapittel om gyldigheit og truverdigheit, sett i lys av forskingsdesignet til oppgåva.

### 3.2 Forskingsdesign

Forskingsdesignet skal kople saman oppgåva sine forskingsspørsmål og innsamla data, opp mot teorien som utgjer rammeverket. Val som er tatt, er med tanke på å svare på forskingsspørsmåla på best mogleg måte. Undersøkingsopplegget ein vel vil ha store konsekvensar for undersøkinga sin gyldigheit (Jacobsen, 2018, s. 89), og dette temaet vil bli diskutert nærare seinare i oppgåva.

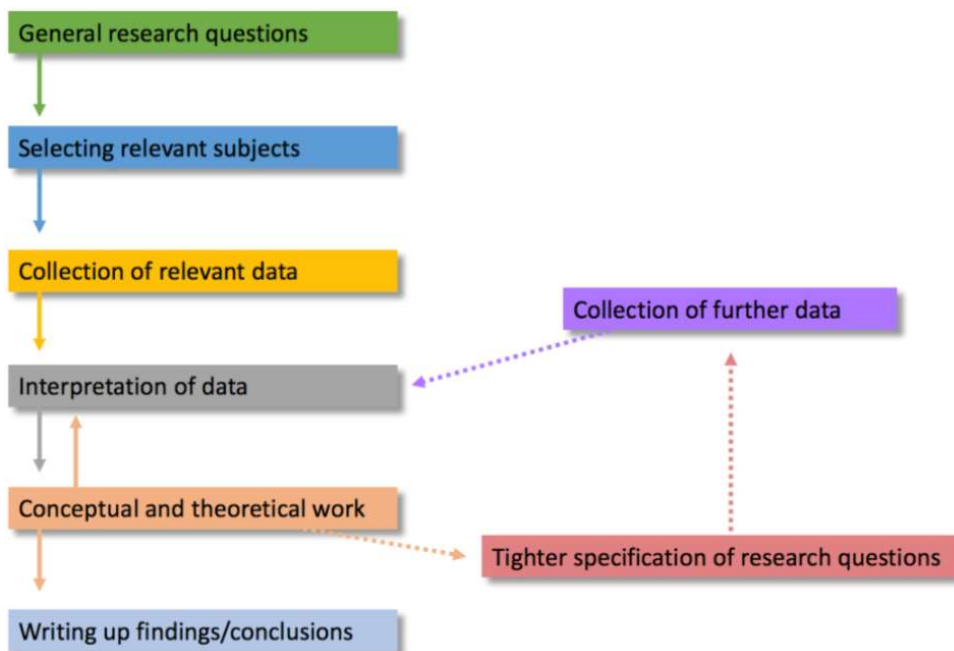
For å kunne svare på forskingsspørsmåla, er utgangspunktet for datainnsamlinga 20 av dei største norske verksemdene, der det skal kartleggast kva dei skriv og skildrar av mangfald på heimesidene og i årsrapportane sine. Årsaka til at utvalet er på 20 verksemdar, er at dette talet har noko å seie for sannsynlegheita for generalisering av funn (Jacobsen, 2018, s. 238). Det er naudsynt å finne eit relativt høgt tal, samtidig som at tiden skal strekke til for å kunne gå i djupna på kvart av dokumenta. Datainnsamlinga i denne oppgåva består i å samle inn ord og bilete som står skrevet i heimesidene og årsrapportane. Det er derfor definert som ein kvalitativ undersøking, og datainnsamlingsmetoden er *dokumentundersøking* (Jacobsen, 2018, s. 145).

Nokre av fordelane med kvalitative data er openheit, nærheit og relevans. Med dette meina ein at det blir vektlagt å møte det eller dei som blir undersøkt på deira premissar, noko som vil gje ein stor grad av *nærheit* til dokumenta som blir undersøkt. Målet er å få den som blir undersøkt sine oppfatningar formidla gjennom eigne ord (Jacobsen, 2018, s. 129). Med *openheit* meina ein at ein som forskar liten grad har bestemt på forhand kva ein skal sjå etter (Jacobsen, 2018, s. 129). Til dømes når det gjeld registrering av mangfaldskategoriar, så er det ikkje lagt fokus på om verksemdene skriv spesifikt at dette er dei kategoriane dei har fokusert på, men òg dersom det kjem indirekte fram i teksten, som til dømes ved at dei har delteke på ulike seminar som omfattar dei

ulike kategoriane. Med grunnlag i dette kan ein derfor sei at den kvalitative tilnærminga valt i oppgåva har høg *relevans*, då den får fram den «rette» forståinga av fenomen (Jacobsen, 2018, s. 129).

Bell et. al (2019) illustrera naturen av kvalitativ forskning gjennom seks steg. Det første omhandlar å danne seg eit forskingsspørsmål, slik som er gjort tidlegare. I neste steg gjeld det å selektere ut relevante verksemder ein vil studere. Dette vert skildra i punkt 3.2.2. Deretter startar innsamlinga av relevant data, som òg blir omtala i metode-kapittelet. Det fjerde steget omhandlar tolking av data, som ein finn i analyse-kapittelet. I det femte steget skal ein lage eit rammeverk, altså sette saman relevant teori for forskingsspørsmåla. Dette steget går i ring med steg fire, og med det meina ein at det kan vere naudsynt å spesifisere forskingsspørsmåla ytterlegare for deretter å samle saman meir data som ein analysera, for deretter å finne meir relevant teori. Det sjette og siste steget omhandlar å få fram konklusjonen frå studien, noko som blir denne oppgåva sitt siste kapittel.

Figur 2: ei oversikt over hovudtrinna i kvalitativ forskning (Bell et. all, 2019, s. 358)



### 3.2.1 Kvalitativ metode gjennom dokumentundersøking

I dokumentstudiar er det naudsynt å gjere greie for valet av dokument som skal lesast og analyserast, og valet må styrast av forskingsspørsmåla (Busch, 2019, s. 57). I denne oppgåva kjem det klart fram i forskingsspørsmåla at det er heimesider og årsrapportar som skal analyserast, og

som dermed er utgangspunktet for datainnsamlinga. Denne datainnsamlingsmetoden er knytt til bruken av sekundærdata, altså kjelder for data som andre har samla inn. Eit av dei mest grunnleggjande spørsmåla i alle dokumentundersøkingar er i kva for ein grad ein kan stole på kjeldene (Jacobsen, 2018, s. 145). I dette tilfelle, der dokumenta som skal undersøkast er heimesider og årsrapportar, så er ikkje dette eit problem, då det er kva som blir kommunisert i desse dokumenta som skal undersøkast.

Det å skulle samle inn data gjennom å studere verksemders heimesider og årsrapportar, kjem inn under kategorien *organisatoriske dokument*. Noko av det som kjenneteiknar organisatorisk dokument, er at dei er tilgjengeleg på nettet, slik som til dømes heimesider og årsrapportar er. Forfattarane av organisatoriske dokument, som ofte er leiarar, har mest sannsynleg eit spesielt perspektiv eller synspunkt dei ynskjer å få fram gjennom denne type kommunikasjon. Ettersom innsamlinga av data skjer gjennom dokument som er tilgjengeleg for alle på nettet, så skapar ikkje det noko særleg etiske spørsmål, slik som ved til dømes konfidensielle og sensitive dokument (Bell et. al, 2019, s. 504-506).

Det å tolke dokumenter kan ha ulike tilnæringsmåtar. I denne oppgåva blir det nytta *kvalitativ innhaldsanalyse*. Det omfattar eit søk etter underliggjande tema i dokumenta som blir analysert (Bell et. al, 2019, s. 511). Dersom ei verksemd skriv at dei har delteke på seminar som LGBT, så er det underliggjande temaet at dei har fokus på denne mangfaldskategorien, samt at dette er eit av tiltaka dei har for å fremje mangfald i verksemda.

### 3.2.2 Utveljing av verksemdar

Utvalet av verksemdar er basert på *målretta prøvetaking*. Dette er då eit ikkje-sannsynleg utval der det ikkje er ynskjeleg at utvalet av verksemdar skal vere på tilfeldig grunnlag. Målet er at utvalet er samla på ein strategisk måte, slik at utvalet er relevant for å kunne svare på forskingsspørsmåla. Det finns fleire ulike tilnærmingar til målretta prøvetaking. I dette tilfellet er utvalet basert på kriteria (Bell et. al, 2019, s. 389 og 390), der kriteriet er at verksemda må vere blant dei 20 største i landet for å vere med i utvalet for datainnsamling.

For å finne kva for nokre verksemdar som er blant dei største i Noreg, er utgangspunktet tatt frå kapital.no si liste over dei 500 største norske selskapa. (Sjå vedlegg 2, som bygger på

<https://kapital.no/reportasjer/2020/07/16/7547889/regnearket-med-de-500-storste-selskapene-i-norge.>)

Kriteria for å vere inkludert i denne studien, er at verksemdene har heimeside og årsrapport. Ettersom verksemd nummer 20 på lista ikkje har ei heimeside, var det naudsynt å definere denne verksemda som ugyldig i denne samanhengen, for deretter å gå vidare på neste verksemd på lista. Verksemd nummer 21 er Møller Gruppen. Men heller ikkje denne kunne nyttast for innsamling av data, då det synta seg at det formelle namnet på verksemda ikkje var stadfesta på lista. I følge Brønnøysundregistra er det ingen verksemd med dette namnet, men fleire med liknande namn. Verksemd nummer 22 på lista over dei største verksemdene i Noreg, er derfor med i utvalet for innsamling av data i denne oppgåva. Dette er Gjensidige.

*Tabell 1: fullstendig liste over dei 20 verksemdene som er inkludert i utvalet*

Verksemd	Heimeside
Equinor	<a href="https://www.equinor.com/no.html">https://www.equinor.com/no.html</a>
Norsk Hydro	<a href="https://www.hydro.com/no-NO/">https://www.hydro.com/no-NO/</a>
Yara International	<a href="https://www.yara.no/">https://www.yara.no/</a>
Telenor	<a href="https://www.telenor.no/privat/">https://www.telenor.no/privat/</a>
KLP	<a href="https://www.klp.no/">https://www.klp.no/</a>
NorgesGruppen	<a href="https://www.norgesgruppen.no/">https://www.norgesgruppen.no/</a>
Storebrand	<a href="https://www.storebrand.no/">https://www.storebrand.no/</a>
DNB	<a href="https://www.dnb.no/">https://www.dnb.no/</a>
Reitangruppen	<a href="https://www.reitangruppen.no/">https://www.reitangruppen.no/</a>
Coop Norge	<a href="https://coop.no/">https://coop.no/</a>
Statkraft	<a href="https://www.statkraft.no/">https://www.statkraft.no/</a>
Orkla	<a href="https://www.orkla.no/">https://www.orkla.no/</a>
Norwegian Air Shuttle	<a href="https://www.norwegian.no/">https://www.norwegian.no/</a>
Mowi	<a href="https://mowi.com/no/">https://mowi.com/no/</a>
Norsk Tipping	<a href="https://www.norsk-tipping.no/">https://www.norsk-tipping.no/</a>
Atea	<a href="https://www.atea.no/">https://www.atea.no/</a>
Veidekke	<a href="http://veidekke.no/">http://veidekke.no/</a>
Wallenius Wilhelmsen	<a href="https://www.walleniuswilhelmsen.com/">https://www.walleniuswilhelmsen.com/</a>
Subsea 7 Norway	<a href="https://www.subsea7.com/en/index.html">https://www.subsea7.com/en/index.html</a>
Gjensidige	<a href="https://www.gjensidige.no/?">https://www.gjensidige.no/?</a>

### 3.3 Datainnsamlingsprosessen

Før innsamlinga av data starta, vart det oppretta ei Excel-fil som hadde som formål å fungere som eit arbeidsdokument. Tabell 2, tabell 3 og tabell 4 (som blir vist nedanfor), er i kvar si arkfane i



dette dokumentet. Ei fjerde arkfane vart nytta som ein type notat (sjå vedlegg 3). Til venstre i dette notatet, i kolonne A, er verksemdene spesifisert. Dei andre kolonnane omfattar fritekst utan noko mal på oppsett. Her vart det notert framgangsmåte, sitat, og gjerne ein kortfatta analyse som til dømes «Verksemda skildra svært lite om mangfald på heimesida si». Her vart det òg notert om verksemdene har bilete på heimesidene som skildrar tydeleg mangfald.

### 3.3.1 Kartlegging av mangfaldskategoriar

For å kartlegge mangfalds-kategoriar som verksemdene kommunisera på heimesidene og i årsrapportane, er utgangspunktet kategoriane som Jonsen et. al (2019) nytta i sin studie.

Tabell 2: kartlegging av mangfaldskategoriar

		Verksemd x	
		adresse heimeside	
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn Uførheit Alder Rase/etnisitet Farge Forskjellar i fysisk utsjånad		
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet Kultur Språk		
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring Yrke/ferdigheitar Generell bakgrunn Utdanning		
Familiesituasjon	Seksuell legning Foreldrestatus Sosial klasse Familiestatus		
Meiningar og tru	Religion Perspektiv Tenketypar Politisk meining Personlegheit Unionstillhøyrigheit		

Dersom det blir gjort funn, så skal det framkomme på kva slags nivå verksemda skildra mangfald. Framgangsmåten er derfor å sette inn «generelt», «leiing» og/eller «styre» i cellene. Cella står blank dersom det ikkje er gjort noko funn.

I tabell 2 ser ein òg «Verksemd x» øvst til høgre. Her blir det registrert funna for denne verksemda i kollonene under. Desse er vidare delt inn i «Heimesider» og «Årsrapport»; altså blir funna splitta i desse kategoriane for å lettare kunne analysere i ettertid. Tabellen inneheld 19 slike «Verksemd x» kolloner til, som alle skildra dei utvalde verksemdene som nemnt tidlegare.

### 3.3.2 Innsamling frå heimesider

Innsamlinga av data frå heimesider vart utført i februar/mars, og dato for innsamling for kvar av verksemdene står spesifisert i Excel-fila. Framgangsmåten var å systematisk gå gjennom menyen til alle verksemdene sine heimesider. Dersom ein link førte til fleire alternativ vidare, vart alle undersøkt etter tur for å finne relevant data. På denne måten vart alt som dei kommuniserte om mangfald på denne plattformen fanga opp.

Til slutt, for å sikre at ikkje nokre data av interesse hadde blitt oversett, vart søkefunksjonen nytta. Ettersom nokon av heimesidene er på norsk, medan andre er på engelsk, er søkeord tilpassa det språket rapporten er skrevet på. Desse orda er:

- Mangfold / diversity
- Inkludering / inclusion
- Kjønn / gender
- Kvinner / women
- Religion / religion
- Etnisitet / ethnicity

Dei nedste orda er eit representativt utval frå mangfaldskriteria.

Denne framgangsmåten gav ingen nye funn av interesse, jamfør det som allereie hadde blitt kartlagd. Det som derimot dukka opp, var dokument, type artiklar og rapportar, men dette er valt vekk, og definert som irrelevant i denne oppgåva. Dette blant anna fordi denne type dokument har ein dato den er publisert som kan vere ganske nyleg eller fleire år tilbake i tid, og at potensielle arbeidssøkarar, kundar, leverandørar og andre som er inne å les på heimesidene til verksemdene,

ikkje nødvendigvis leitar etter noko spesielt, men heller les alt av interesse som ei kjem over. Dei nyttar menyen for koordinere seg, og eventuelt linkar frå framsida på heimesida. På framsida er det nokså tilfeldig kva som blir framheva som aktuelt. Til dømes var den eine datoen for innsamlinga 8. mars, altså den internasjonale kvinnedagen, og verksemda eg utførte ein dokumentanalyse på hadde ein artikkel om kvinner nettopp på grunn av denne dagen. Det kan derfor tenkast at dersom innsamlinga hadde vorte utført på den same heimesida nokre dagar tidlegare eller seinare, så hadde det vore ein anna artikkel dei løfta fram. Derfor er det konsekvent utelukka artiklar og dokument som er publisert på heimesidene

### 3.3.3 Innsamling frå årsrapportar

Innsamlinga av data frå årsrapportar vart utført i midten av mars, og dermed var det ikkje alle verksemdene som hadde klar sin årsrapport for 2020. Det er derfor blitt lagt til grunn alle verksemdene sin årsrapport for 2019.

For å finne relevant informasjon til denne masteroppgåva i årsrapportane, blir søkefunksjonen nytta. Ettersom nokon av årsrapportane er på norsk, medan andre er på engelsk, er orda tilpassa det språket rapporten er skrevet på. Desse orda er:

- Mangfold / diversity
- Inkludering / inclusion
- Kjønn / gender
- Kvinner / women
- Religion / religion
- Etnisitet / ethnicity

Orda er dei same som eg nytta i søkefunksjonen på heimesidene. Denne framgangsmåten krev at ein nyttar fleksibilitet. Til dømes kan ordet «kvinner» skrivast med ulike bøyingar, og når ein søker i eit PDF-dokument, så ser ein tal treff på søkekriteriet undervegs medan ein skriv. Det var derfor hensiktsmessig å berre skrive ordet «kvinne», for å få opp ulike variantar av ordet som «kvinner» og «kvinnelig». Der søkeorda gav treff, vart all teksten i avsnittet lese gjennom. Det same vart teksten før og etter avsnittet. Dette for få med all relevant informasjon som omhandlar mangfald.

I dei tilfella der det var eigne avsnitt eller kapittel som inneheld relevant informasjon for denne oppgåva, så vart alt innhaldet her vurdert, og eventuelle funn vart inkludert i Excel-fila. Verksemdar

som har avsnitt som hovudsakeleg omhandlar mangfold/diversity og inkludering/inclusion, har ofte inkludert dei ulike mangfaldskategoriene sine her. Det var såleis ikkje naudsynt med dei andre søkeorda, men dei er likevel inkludert for å vere på den sikre sida.

### 3.3.4 Kartlegging av argument

Funna knytt til kartlegging av argument, blir delt inn i tre kategoriar; lovreguleringar, forretningsargument og rettferdigheit.

*Tabell 3: kartlegging av argument*

Lovreguleringar			Forretningsargument			Rettferdigheit		
Argument	Argument	Argument	Argument	Argument	Argument	Argument	Argument	Argument

Funna blir satt inn i tilhøyrande celle, og dei består hovudsakeleg av direkte sitat frå verksemda si heimeside eller årsrapport. Kvar verksemd har sine to linjer nedover, og ein kan sette inn fleire linjer om det er naudsynt. Verksemdene er spesifisert til venstre i Excel-fila.

Det blir ikkje skilja mellom funn frå heimesider og funn frå årsrapport ved kartlegging av argumenta verksemdene nyttar i deira kommunikasjonsstrategi. I denne samanhengen er ikkje det ein interessant faktor kvar det står skrevet, ettersom det er verksemda som har forfatta begge dokumenta, både heimesida og årsrapporten, og det er deira syn som kjem fram uavhengig av kvar det står dokumentert.

### 3.3.5 Kartlegging av modenskapsnivå

Data som omhandlar kartlegging av verksemdene sine modenskapsnivå er delt inn i fire kategoriar. Desse er henta direkte frå Accenture (2016) rapporten. Kategoriane er følgjande: måltal, målsetting om auka mangfald, tiltak for auka mangfald og skildrar verdien av mangfald. Dette er høvesvis modenskapsnivå 1 til 4.

Tabell 4: kartlegging av modenskapsnivå

Modeskapsnivå 1			Modeskapsnivå 2			Modeskapsnivå 3			Modeskapsnivå 4		
Rapportering gjennom måltal			Rapportering gjennom å skildre mål			Rapportering gjennom å skildre tiltak			Rapportering gjennom å skildre den faktiske verdien		
Argument	Argument	Argument	Argument	Argument	Argument	Argument	Argument	Argument	Argument	Argument	Argument

Funna blir satt inn i tilhøyrande celle. Slik som ved innsamling av data av perspektiv, er desse skildra med direkte sitat frå verksemda, i dette tilfellet frå deira årsrapport. Kvar verksemd har sine to linjer nedover, og verksemdene er spesifisert til venstre i Excel-fila.

### 3.4 Dataanalyse

Etter datainnsamling er det naudsynt å organisere funna. Dette for å lettare analysere og sjå funna i lys av rammeverket. Den kvalitative analysen er heile tida ei veksling mellom dei enkelte delane og heilskapen (Jacobsen, 2018, s. 197).

#### 3.4.1 Analyse av mangfaldskategoriar

Ved organisering av mangfaldskategoriane, er det oppretta ekstra kolonnar til høgre i tabellen, der summen av dei ulike kategoriane er registrert. Desse er framleis delt inn i heimesider og årsrapportar, samt vidare fordelt på generelt, leiging og styre. Til slutt er det satt inn ei kolonne som skildrar kor mange verksemdar som har omtala dei ulike kategoriane på eit eller anna nivå.

Tabell 5: systematisering av funn etter mangfaldskategoriar

Hovudkategori	Underkategori	Totalt funn for "generelt"		Totalt funn for "leiging"		Totalt funn for "styre"		Funn av omtale av kategori på eit eller anna nivå	
		Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt
		Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn	8	18	6	13	1	6	9	19
	Uførheit	3	10					3	10
	Alder	4	13	1	1			4	13
	Ras/etnisitet	3	4					3	4
	Farge		1						1

Nedst i tabellen er det lagt til ei linje for tal på kor mange mangfaldskategoriar kvar enkelt verksemd har omtala i både heimesidene og i årsrapporten, samt ein totalsum for oppsummeringskolonnene som er fordelt på nivå. For å gjere det enklare å samanlikne summene til

verksemdene med kvarandre, er desse totalsummane sett inn i ein eigen tabell, der namn på verksemdar er nedover i kolonne A, kolonne B inneheld sum for heimesider, og kolonne C sum for årsrapportar (sjå vedlegg 4).

### 3.4.2 Analyse av perspektiv

Data som relaterer seg til perspektiv består hovudsakeleg av sitat frå heimsidene og årsrapportane, og det blir ikkje lagt vekt på kva for eit type dokument funna er gjort i. Dette er kvalitativt datamateriale som må tolkast, og det er derfor ikkje mogeleg å talfeste slik som for tilfellet ved mangfaldskategoriane. Verksmedane sine perspektiv må, som nemnt tidlegare, forståast ved å sjå på funna som ein heilheit (Jacobsen, 2018, s. 197). Innleiingsvis er det interessant å sjå kor mange verksemdar som har kor mange argument i dei ulike perspektiva (sjå tabell 9). Undervegs i analysinga vart det nytta midlertidige fargekodar i den opphavelige tabellen (sjå vedlegg 5), for å kunne til dømes kartlegge kor mange argument som omhandla likestilling mellom kjønn under rettferdigheitsargumentet. Denne kartlegginga er ikkje blitt skildra noko meir i tabellform, men skrevet ut i tekst, sett i samanheng med andre argument verksemdene har.

### 3.4.3 Analyse av modenskapsnivå

Datamaterialet knytt til modenskapsnivåa må òg analyserast som ein heilheit. Dette består av sitat frå årsrapportane, og blir rekna for å vere kvalitative data. Alle funna for ei verksemd må tolkast saman. Det kan til dømes vere at det er kartlagt eit funn for ei verksemd under mangfaldsnivå 4, men den totale vurderinga er likevel ikkje at verksemda er på det mangfaldsnivået.

Sjølv om funna må tolkast saman, er det greitt med ei oppstilling som syner kven av verksemdene som har funn relatert til dei ulike modenskapsnivåa (sjå tabell 10). På den måten kan ein enkelt sortere ut dei som til som dømes berre har funn relatert til modenskapsnivå 1. I analysinga av modenskapsnivå vart det òg nytta midlertidige nyfargekodar i den opphavelige tabellen (sjå vedlegg 6) for å kunne enklare systematisere elementa. Denne kartlegginga er ikkje blitt skildra noko meir i tabellform, men skrevet ut i tekst, sett i samanheng med andre argument verksemdene har.

## 3.5 Gyldigheit og truverdighet

Ei undersøking, uansett metode for å samle inn empiri, bør alltid tilfredsstillere to krav. Det første er at empirien må vere gyldig og relevant, og det andre er at den må vere påliteleg og truverdighet (Jacobsen, 2018, s16).

### 3.5.1 Gyldigheit og relevans

Med det første kravet som omhandlar gyldigheit og relevans, meina ein at den empirien ein samlar inn faktisk gjev svar på forskingsspørsmåla (Jacobsen, 2018, s. 17). Ein skil mellom intern og ekstern gyldigheit, og intern gyldigheit går på om resultatane blir oppfatta som rette. Ein må blant anna stille seg spørsmåla om studieobjekta gjev ein sann representasjon av verkelegheita; om ein har fått tak i dei rette kjeldene; om kjeldene gjev rett informasjon; og korleis informasjonen kjem fram (Jacobsen, 2018, s. 17).

I denne oppgåva er det tatt spesifikke steg og val for å forsikre at studiet har høg grad av gyldigheit og relevans. Dokumentundersøkinga av heimesidene og årsrapportane er noko som er tilgjengeleg for det offentlege. Begge typar dokument har namnet til verksemda i tittelen. I det eine tilfellet der det var usikker på kva det juridiske namnet til verksemda er, og følgeleg heller ikkje sikker på kva for ei heimeside og årsrapport som høyrte til, er denne verksemda tatt ut av utvalet, og bytt ut med neste verksemd på lista.

Ettersom forskingsspørsmåla omhandlar kartlegging av verksemder sin mangfaldskommunikasjon i heimesider og årsrapportar, er det opplagt at dokumenta inneheld rett informasjon for å svare på desse spørsmåla, samt at dei gjev ein sann representasjon av verkelegheita. Det same gjeld for spørsmålet om korleis informasjonen kjem fram.

Ekstern gyldigheit omhandlar i kva for ein grad funna frå undersøkinga kan generaliserast. Kvalitative metodar sin styrke er teoretisk generalisering. Med det meina ein å avdekke fenomen (Jacobsen, 2018, s. 237). Tal verksemder i utvalet har noko å seie for om ein kan generalisere funna. Jo fleire verksemder, jo større er sannsynet for generalisering (Jacobsen, 2018, s. 238). I denne oppgåva er utvalet dei 20 største norske verksemdene, og dei seier seg sjølv at dersom dette talet hadde vore større, hadde òg sannsynet vore større for å kunne generalisere funna. Det kan derimot tenkast at norske verksemder blir inspirert av kvarandre, og når mindre verksemder

observera at større konkurrentar kommunisera mangfald, så blir òg dei med i samfunnsdiskursen for å blant anna kunne tiltrekke seg attraktive tilsette.

### 3.5.2 Pålitelegheit og truverdighet

Pålitelegheit og truverdighet omhandlar at ein må kunne stole på undersøkinga. Den må vere gjennomført på ein truverdig måte og den må ikkje vere tyngda av openbarlege målfeil som gjer at resultatata blir feil (Jacobsen, 2018, s. 17). Her må ein stille seg spørsmålet om det er trekk ved sjølve undersøkinga som har skapt resultatata ein kjem fram til. Det som kan påverke resultatata er undersøkingssopplegget, datainnsamlinga og analysen (Jacobsen, 2018, s. 241).

Ettersom det som blir undersøkt i denne oppgåva er dokument, er det ikkje mogeleg å påverke relasjonar som kan oppstå i sjølve datainnsamlingsprosessen, slik som til dømes ved intervju. Det er med andre ord ingen respondentar eg kan utsette for ulike stimuli og signal (Jacobsen, 2018, s. 241). Det som derimot kan vere ein trussel for truverdigheta for resultatata i ei oppgåve med dokumentanalyse som metode, er slurv i ned-teikning og analyse av data. Dersom ein ikkje er nok oppmerksam og nøyaktig i datainnsamlinga, kan resultatata på den måten miste truverdighet (Jacobsen, 2018, s. 245). Eit grep for å unngå slurv i behandlinga av data, er at før datainnsamlinga starta, vart det oppretta eit Excel-dokumentet for dei tre tabellane som skal systematisere funna frå innsamlinga. Dette var nøye gjennomtenkt, og fila vart vurdert og gjennomgått med rettleiar før dokumentundersøkinga starta. Det har heile vegen vore fokus på å vere konsekvent i ned-teikninga av funn i denne Excel-fila. Til dømes er det nokre verksemder som skriv «mangfaldskategoriane me har fokus på er (...)», medan andre har kategoriane meir innbarka i teksten, og kanskje på ulike sider både i heimesidene og i årsrapportane. Det er derfor tatt eit val om at alle versjonar ein kategoriar blir omtala på, direkte eller indirekte, blir nedteikna som funn. Dette er altså uavhengig om verksemda sjølv har definert det som eit fokusområde med ord.



## 4 Analyse

### 4.1 Innleiing

I denne delen av oppgåva blir dei viktigaste funna sentrert rundt forskingsspørsmåla presentert. Kapittelet er delt inn i tre deler, der den første delen er analyse av mangfaldskategoriar i verksemder sin mangfaldskommunikasjon i både heimesider og årsrapportar. Innunder dette del-kapittelet kjem òg analyse av verksemdene sine bruk av bilete som har til hensikt å illustrere mangfald. Det andre del-kapittelet er analyse av argument verksemdene har for å nytte mangfald i deira kommunikasjonsstrategi. Det tredje del-kapitelet er analyse av verksemdene sine mangfaldsmodensknivå.

### 4.2 Mangfaldskategoriar i verksemder sin

#### **mangfaldskommunikasjon: kven er nemnt og kven er gløymt?**

I denne delen av kapittelet kjem presentasjon av dei viktigaste funna knytt til mangfaldskategoriane i heimesidene og i årsrapportane. Tabell 6 nedanfor viser tal verksemder som omtala dei ulike kategoriane, fordelt på heimesider og årsrapportar, samt kva for eit nivå kategorien er omtala på. Kolonnane til høgre i tabellen skildrar totalen, altså tal verksemder der det i det heile tatt er gjort eit funn av tilhøyrande kategori, uavhengig av kva for eit nivå kategorien er omtala på.

Tabell 6: oversikt over totale funn relatert til mangfaldskategoriar

Hovudkategori	Underkategori	Totalt funn for "generelt"		Totalt funn for "leiing"		Totalt funn for "styre"		Funn av omtale av kategori på eit eller anna nivå	
		Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt
		Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn	8	18	6	13	1	6	9	19
	Uførheit	3	10					3	10
	Alder	4	13	1	1			4	13
	Rasøetnisitet	3	4					3	4
	Farge fysisk utsjånad		1						1
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet	5	9		1		1	5	10
	Kultur	3	8	1				3	8
	Språk	1	1					1	1
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring	2	4	1			3	2	7
	Yrke / ferdigheitar	3	6	1			1	3	7
	Generell bakgrunn	2	1	1				2	1
	Utdanning		3						3
Familiesituasjon	Seksuell legning	3	7					3	7
	Foreldrestatus								
	Sosial klasse								
	Familiestatus								
Meiningar og tru	Religion	2	5					2	5
	Perspektiv		2						2
	Tenketypar		2						2
	Politisk meining	1	1					1	1
	Personlegheit		1						1
	Unionstilhøyrighet								
Totalt nemnde kategoriar		40	96	11	15	1	11	41	102

Noko av det første ein legg merke til er at jamt over blir mangfald meir omtala i årsrapportane enn i heimesidene. Det er i alt 102 kategoriar som er blitt nemnd, på eit eller anna nivå, til saman av verksemdene i årsrapportane. Tilsvarende tal for heimesidene er 40. Dette er eit interessant funn, for som nemnt tidlegare er verksemdene sine heimesider ofte det første kontaktpunktet mellom ein arbeidssøkar og verksemda, noko som gjev verksemda moglegheita til å skreddarsy informasjonen dei vil skal nå ut til potensielle arbeidssøkarar (Jonsen et. al, 2019, s. 8). Samanlikna med Jonsen et. al sin studie i 2019, kan det virke som at Noreg heng etter i mangfaldskommunikasjonen. Meir detaljar rundt korleis det fordeler seg med kategoriar og nivå blir omtala vidare.

#### 4.2.1 Analyse av mangfaldskategoriar i heimesidene

Verksemdene sin kommunikasjon av mangfald i heimesidene er svært variert. Av dei 20 verksemdene som har blitt studert, er det ni stykk som ikkje nemner mangfaldskategoriar av noko slag. Norwegian Air Shuttle og Atea er blant dei som har minst fokus på mangfaldsfråsegn på denne kommunikasjonsplattforma, der temaet ikkje var omtala i det heile. Dei som derimot har flest mangfaldskategoriar nemnd, er KLP med ni kategoriar, DNB med åtte kategoriar og Norsk Hydro med seks kategoriar. Det er eit skilje mellom desse tre i topp, og dei resterande verksemdene frå utvalet, då ein må heilt ned til fire nemnde kategoriar for å finne den neste på lista. Det er åtte verksemdar som omtalar mellom ein til fire kategoriar på heimesidene sine. Med andre ord er det totalt 17 av verksemdene som har fire eller færre kategoriar omtala i heimesidene sine.

Tabell 7: mangfaldskategoriar i heimesider og årsrapportar

Verksemd	Heimesider	Årsrapportar
Equinor	3	11
Norsk Hydro	6	6
Yara International	0	3
Telenor	2	5
KLP	9	7
NorgesGruppen	2	5
Storebrand	4	6
DNB	8	9
Reitangruppen	0	5
Coop Norge	0	3
Statkraft	3	8
Orkla	1	3
Norwegian Air Shuttle	0	2
Mowi	0	7
Norsk Tipping	2	1
Atea	0	7
Veidekke	0	1
Wallenius Wilhelmsen	0	2
Subsea 7 Norway	1	3
Gjensidige	0	8
<b>Totalt</b>	<b>41</b>	<b>102</b>

Det er tydeleg forskjell på kva for eit nivå dei ulike mangfaldskategoriene blir omtala på. Totalt er ulike kategoriar nemnd på generelt grunnlag 40 gonger. Tilsvarande tal for leiar-nivå er 11 gonger, medan det for styret berre er nemnd ein gong. Funn av omtale av ein eller anna kategori på eit eller anna nivå, er på totalt 41 gonger.

Ut frå tabell 7 ser ein at mangfaldskategorien kjønn er den kategorien som er omtala av flest verksemder, der ni verksemder har omtala kjønn på eit eller anna nivå. Ni av 20 verksemder utgjer 45 prosent, noko som er under halvparten av det Jonsen et. al (2019) sine spurte verksemder gav opp at er ein kategori dei har fokus på, som var heile 93 prosent. Det som for øvrig samsvara med studien til Jonsen et.al, er at kjønn er den kategorien flest verksemder kommunisera.

Vidare ser ein at åtte av verksemdene omtala kjønn på generelt nivå. Seks av dei ni verksemdene omtala kategorien på leiar-nivå, og dette er den einaste kategorien som vart omtala på styre-nivå på heimesidene. Kategorien nasjonalitet er den kategorien som er omtala av nest flest verksemder, der fem verksemder nemnde kategorien på generelt nivå, og ingen på dei to andre nivåa. For Jonsen et. al (2019) sin studie, var resultatet at den kategorien som var nest mest omtala var uførheit med 65 prosent, og deretter alder med 60 prosent. Etersom utvalet i denne oppgåve er 20, så kan det vere noko tilfeldig at det er nasjonalitet som er den nest mest omtala kategorien. Dette ettersom det er små marginar som skil kategoriane, og at berre ei verksemd meir har omtala nasjonalitet samanlikna med alder.

Det er i alt seks kategoriar som er nemnd for leiingsnivået. Dette er som nemnd kjønn, og dei andre er alder, kultur, erfaring, yrke/ferdigheitar og generell bakgrunn. Alle desse er omtala av ei og same verksemd; Norsk Hydro. Dei hadde som nemnt seks kategoriar omtala på sine heimesider, der alle kategoriane er omtala både generelt og for leiing. I tillegg er kjønn omtala for styret òg. Det er med andre ord denne verksemda som har omtala mangfaldskategoriane i vidast forstand.

I alt er det ti kategoriar som ikkje har blitt nemnd av nokre av dei 20 heimesidene frå utvalet. Desse kategoriane er farge, fysisk utsjånad, utdanning, foreldrestatus, sosial klasse, familiestatus, perspektiv, tenketypar, personlegheit og unionstilhøyrighet. Av hovudkategoriane er det familiesituasjon og meiningar og tru som har færrest omtale, med funn av omtale av tre kategoriar. Den hovudkategorien med mest omtale er synlege forskjellar. Etersom dei verkelege drivarane bak individ sine handlingar er emosjonelle drivarar, bør leiarar i større grad evne å identifisere desse, og på den måten auke verdiskapinga (Brenna, 2018, s. 51-52). Ein bør merke seg kategoriar som er fråverande i mangfaldskommunikasjonen, og streve etter å sjå desse blinde flekkane (Tatli et. al, 2012).

#### 4.2.2 Analyse i bruken av bilete som har til hensikt å skildre mangfald

På heimesidene til elleve av dei 20 største norske verksemdene er det bilete som har til hensikt å skildre mangfald. Dette er så vidt over halvparten av utvalet. Ti av desse elleve bileta skildrar mangfald i form av kjønn, eller så variera det mellom skildringar av alder, etnisitet, hudfarge, nasjonalitet og uførheit. Det er enklast å skildre desse nemnde mangfaldskategoriene frå bileta, ettersom dei usynlege kategoriene er meir utfordrande å kommunisere gjennom bilete.

Eine verksemda, Subsea 7 Norway, har den dagen dokumentundersøkinga vart gjennomført, eit bilete av ulike tilsette. Dette biletet er vurdert til å ikkje ha intensjonen til å skildre mangfald, ettersom mangfald er uunngåeleg, og særleg i ei internasjonal verksemd, då mangfald er ein karakteristikk av ei gruppe med to eller fleire menneskjer (Ely og Thomas, 2001, s. 230). Følgjeleg ikkje Subsea 7 Norway ein del av dei nemnde elleve verksemdene.

Tabell 8: verksemdar med bilete som skildra mangfald

Verksemd	Kommentar til eventuelle bilete
Equinor	Bilete som skildrar mangfald i form av kjønn, alder og hudfarge
Norsk Hydro	Bilete som skildrar mangfald i form av kjønn og etnisitet.
Yara International	Bilete som skildrar mangfald i form av kjønn og etnisitet.
Telenor	-
KLP	-
NorgesGruppen	Bilete som skildra mangfald i form av kjønn og alder
Storebrand	-
DNB	Bilete som skildrar mangfald i form av kjønn, alder, uførheit, hudfarge og religion. Fleire bilete rundt om på heimesida.
Reitangruppen	-
Coop Norge	Bilete som syner ulik kjønn og etnisitet.
Statkraft	Bilete som skildrar mangfald i form av kjønn og nasjonalitet
Orkla	Bilete som skildra mangfald i form av kjønn og etnisitet
Norwegian Air Shuttle	-
Mowi	Eit bilete som skildra ein ung og ein eldre mann
Norsk Tipping	Ingen bilete har som intensjon å skildre mangfald, bortsett frå det som høyrer til skildringa av prosjektet.
Atea	-
Veidekke	-
Wallenius Wilhelmsen	Eit bilete som skildrar mangfald i form av kjønn og etnisitet
Subsea 7 Norway	Bileta kan ikkje seiast å ha til hensikt å skildre mangfald, då mangfald er uunngåeleg i ei internasjonal bedrift.
Gjensidige	-

Det er som nemnt verdt å merke seg at dei aller fleste av desse bileta er knytt til den delen av heimesida som omhandlar rekruttering og ledige stillingar. Som nemnt tidlegare, er verksemdene sine heimesider ofte det første kontaktpunktet ein potensiell tilsett har med verksemda, og mangfaldsmarkeringa spelar derfor ei nøkkelrolle i tilsettingsprosessar (Jonsen et. al, 2019, s. 8 og 24).

### 4.2.3 Analyse av mangfaldskategoriar i årsrapportane

Slik som er tilfelle for heimesidene, er det òg tydeleg at verksemdene gjennom årsrapportane omtalar fleire mangfaldskategoriar på generelt nivå enn for leiing og styre. På generelt nivå er det 96 kategoriar som totalt er omtala når ein legg saman alle kategoriar frå alle verksemdene, medan tilsvarende tal for leiing er 15 og styret er elleve. Totalt er det 102 kategoriar som er omtala på eit eller anna nivå i desse 20 verksemdene. Åtte av verksemdene har tre, to eller ein kategori omtala i årsrapporten sin, tre verksemdar har omtala fem kategoriar, åtte verksemdar har omtala sju, åtte og ni kategoriar, og til slutt den nemnte med elleve kategoriar er på topp.

Funna viser at heile 19 av 20 verksemdar omtalar i årsrapporten at kjønn er eit område dei har fokus på. 18 av desse omtala det blant anna på generelt nivå, 13 har det som fokus på leiingsnivå, og seks fokusera på det med tanke på verksemda sitt styre. Med andre ord vil det sei at av desse 19 som omtala kjønn, så var det ein av dei som berre omtala den på leiingsnivå, og ikkje generelt. Kategorien kjønn var den mest omtala mangfaldskategorien, slik som òg var tilfellet for heimesidene og i studiet til Jonsen et. al (2019). Dette er ikkje overraskande, då det norske fokuset har gjennom likestillingslova, allmennaksjelov og rapporteringsplikta vore snevra inn på likestilling mellom kjønn og rapportering av denne kategorien. Likestillings- og diskrimineringslova famnar breiare enn dette, men ettersom den er relativt ny, frå 2018, kan det tenkast at det auka omfanget av mangfaldskategoriar i lova endå ikkje har fått stort nok feste mangfaldsdiskursen. Det som òg er overraskande når det gjeld kategorien kjønn, er at det er 50 prosent færre verksemdar som har omtala kategorien i heimesida i forhold til årsrapporten. Det er derfor tydeleg at kommunikasjonen av mangfaldskategorien er grunna i lovverket.

Den andre mest omtala kategorien i årsrapportane er alder, der 13 av 20 årsrapportar kommunisera at dei har fokus på denne kategorien. Ein av desse ser det òg i samanheng med alder i leiing. Derimot ingen i styre-samanheng. Uførheit er omtala av ni verksemdar, og det same er nasjonalitet.

Sjølv om det var Norsk Hydro som har omtala flest mangfaldskategoriar i heimesidene, er det Equinor som har kommunisert flest mangfaldskategoriar i årsrapporten, der dei har omtala 11 ulike mangfaldskategoriar. Alle desse er omtala på generelt nivå, og ingen av dei på leiing eller styre nivå. Det som då er interessant vidare, er korleis Equinor, Norsk Hydro og dei andre verksemdene elles har kommunisert mangfald med tanke å argument dei nyttar og kva for eit mangfaldsmodensknivå dei ligg på.

### 4.3 Analyse av argument for å nytte mangfald i kommunikasjonsstrategien: kvifor mangfald?

Ved analysing av argumenteringa verksemdar har for å nytte mangfald i deira kommunikasjonsstrategi, ser ein at det er det ulikskapar mellom dei tre argumenta. Tabellen nedanfor skildrar fordeling av kor mange verksemdar som har kor mange argument nemnt fordelt på dei ulike perspektiva. Til dømes ser ein at det er ti verksemdar som ikkje har nemnt argument relatert til lovreguleringar, fem verksemdar har ingen argument relatert til forretningsargumentet, og tre verksemdar har ingen argument relatert til rettferdigheitsargumentet.

Tabell 9: tal argument relatert til perspektiv

	Lovreguleringar	Forretningsargument	Rettferdigheit
Ikkje nemnt	10	5	3
Nemnt 1 gong	8	5	9
Nemnt 2 gonger	1	7	7
Nemnt 3 gonger			1
Nemnt 4 gonger	1	1	
Nemnt 5 gonger		1	
Nemnt 6 gonger		1	

I tabellen ser ein at forretningsargumentet skil seg ut med at dei har verksemdar som har fem og seks argument knytt til dette perspektivet, medan dei to andre perspektiva ikkje har denne hyppigheita i bruken av tilhøyrande argument.

Norsk Hydro, Coop Norge og Orkla har alle eit argument relatert til lovreguleringar, og dette gjeld krav om representasjon av begge kjønn i styret. I gjennomgangen av Orkla si heimeside og årsrapport, vart det berre gjort eit anna funn knytt til argument. Dette er knytt til argumentet om rettferdigheit, der verksemda skriv at dei er opptatt av mangfald og like moglegheiter. Det same

gjeld òg for Coop Norge; i tillegg til argumentet angående representasjon i styret, er det gjort berre eit anna funn, og dette er svært likt som for Orkla. Verksemda skriv:

*Det arbeides aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og likeverd, samt sikre like muligheter og rettigheter for å hindre diskriminering innenfor virksomheten.*

Sjølv om Coop Norge skriv litt meir rundt temaet «like moglegheiter», slik som at dei jobbar aktivt, målretta og planmessig for å fremme likestilling og likeverd, så kan dette fort bli oppfatta som tomme ord, ettersom dei ikkje skriv noko meir om korleis dei jobbar for å oppnå dette.

Norsk Hydro har som nemnt argument som relatera seg til lova om representasjon av kjønn i styret. Dei har òg eit argument for rettferdigheit, som gjeld like moglegheiter for alle tilsette. Verksemda er derimot den i utvalet med flest funn for forretningsargumentet. Her vart det kartlagd seks ulike argument. Argumenta omhandlar å sikre betre resultat, innovasjonsevne, læring, betre kundeforståing, og at dei set pris på alle tilsette ettersom deira ulikheitar bidreg til suksess.

NorgesGruppen har eit argument for kvar av perspektiva. Dei skriv:

*NorgesGruppen skal ivareta rettighetene, helsen og sikkerheten til våre ansatte og de arbeidstakerne som er tilknyttet vår verdikjede. Det betyr blant annet lik lønn for likt arbeid, god integrering, likestilling mellom kjønn og et godt læringsmiljø.*

I dette sitatet er både argument knytt til lovreguleringar; «ivareta rettighetene» og til rettferdigheit; «lik lønn for likt arbeid» og «likestilling mellom kjønn». Verksemda omtalar ikkje desse temaa noko meir inngåande enn dette. Som argument for forretningsargumentet, skriv dei at dei utnyttar kompetanse og mangfald for å styrke verdiskapinga.

Reitangruppen har totalt berre eit argument for å bruke mangfald i deira kommunikasjonsstrategi, og dette er knytt opp mot lovreguleringar og omhandlar å følgje lov om likestilling mellom kjønna. Atea er ei anna verksemd der det òg berre er nytta eit argument, og dette relatere seg til perspektivet om rettferdigheit. Dei skriv at mangfald og likestilling mellom kjønn er kjerneverdier i verksemda, men dei går derimot ikkje noko djupare inn på dette temaet.



Coop Norge, Orkla, NorgesGruppen, Reitangruppen og Atea er dømer på verksemdar som kan tenkast er med i mangfaldsdiskursen i samfunnet, fordi dette er *in* og det gjev verksemdene eit godt rykte (Jonsen et. al, 2019; Windscheid et. al, 2016). Verksemdene nyttar denne kommunikasjonen som ein del av PR-strategien for å presentere eit positivt image for selskapet sine interesser (Point og Singh, 2003; Point og Tyson, 1999), men i det, ligg det òg ein forventning om korleis mangfaldet skal handterast (Singh og Point, 2006, s. 364-365). Som nemnt tidlegare er det kritisk for leiarar å ha ei brei definisjon av mangfald, samt vere i stand til å sjå mangfaldstypar og -mønster i sine verksemdar (Traavik, 2006, s. 1), og desse fem verksemdene har kommunisert null til to mangfaldskategoriar i heimesidene, og fire av dei har kommunisert tre til fem kategoriar i årsrapportane. Med grunnlag i dette, kan det tenkast at desse fire verksemdene er dømer på at dei inkludera seg i mangfaldsdiskursen fordi det er *in*.

Equinor har nytta i alt to argument for mangfaldskommunikasjon. Det eine er knytt til forretningsargumentet, der dei skriv svært generelt at verdien av mangfaldet berre vert utnytta dersom dei har ein inkluderingskultur der all føler dei kan bidra. Det andre argumentet er relatert til rettferdigheit, der de skriv:

*Vår ambisjon er at Equinor skal ha et inkluderende arbeidsmiljø, der alle kan være seg selv på jobb, dele sine synspunkter og utvikle seg og trives i trygge omgivelser. Dette innebærer å arbeide aktivt for at alle skal ha like muligheter i Equinor.*

Dette sitatet skil seg frå dei fleste andre argumenta relatert til rettferdigheitsargumentet. Equinor skriv at alle skal vere seg sjølv på jobb, dele sine synspunkt og utvikle seg, og sjølv om dette òg er omtala generelt, så er det ein anna nyanse av innhaldet enn å berre skrive «inkluderande» og «like moglegheiter». Andre verksemdar som omtalar dette argumentet noko meir forklarande, er Yara International som skriv at tilsetjing og utvikling er basert på kva ein har oppnådd, kvalifikasjonar og evner til kvart individ; NorgesGruppen som skriv at dei jobbar for lik lønn for likt arbeid, god integrering, likestilling mellom kjønn og eit godt læringsmiljø; og DNB som skriv:

*For oss betyr likestilling og mangfold like rettigheter og muligheter til å bidra i organisasjonen. Det innebærer at vi skaper et trygt og inkluderende arbeidsmiljø der alle verdsettes for sine ulike egenskaper og blir anerkjent for sitt talent, og der alle kan være seg selv.*

Det er derimot fleire verksemdar som har eit til to argument innan dette perspektivet som berre omtalar det på enklast mogleg vis. Dette er Norsk Hydro, Telenor, Coop Norge, Orkla, Mowi og Subsea 7 Norway. Likestilling mellom kjønn er eit hyppig nytta argument for rettferdigheit. Åtte verksemdar har omtale dette. Medan Norwegian Air Shuttle, Atea, Veidekke og Norsk Tipping har berre fokus på kjønn, har KLP, Storebrand, NorgesGruppen og Statkraft òg fokus på andre ting. Storebrand trekk fram rekruttering- og utviklingsprosessar, og KLP og Statkraft skriv endå meir generelt: «alle medarbeidare gis like muligheter». Som nemnt tidlegare betyr det sosiale engasjementet i mangfaldsleiing at ein jobbar aktivt for like moglegheiter, og dette kan ein oppnå ved fremje individuell karriereutvikling, samt å sørge for at arbeidstakarane får ei langvarig arbeidstilknytning (Bleijenbergh et. al, 2010, s. 414). Det er derfor viktig for verksemdene å ikkje la det stoppe med flotte ord som «Like moglegheita for alle!», men òg ta det vidare inn i policydokument, strategiplanar for mangfald og praksis på alle nivå i verksemda. For dersom verksemdene får til det, er det mangfaldet som driv verksemda (Brenna, 2018, s. 15).

To verksemdar har berre argument knytt til forretningsargumentet. Dette er Gjensidige og Wallenius Wilhelmsen. Førstnemnde har i alt fem argument knytt til dette perspektivet, der dei blant anna skriv at dei samarbeider med Seema for å auka fokuset og forståinga for viktigheita av mangfald og mangfaldsleiing som eit berekraftig konkurransefortrinn; verdi blir skapt gjennom dialog om mangfald; tilsette må spegle mangfaldet til kundane; og at mangfald er eit av elementa til auka fleksibilitet og til å kunne tilpasse seg utviklinga raskare enn tidlegare. Wallenius Wilhelmsen skriv at for å halde følge med utviklinga i marknaden er mangfald naudsynt, og for å fremme mangfaldet må dei engasjere seg saman med dei tilsette, og sørge for eit arbeidsmiljø som fremjar fantasi, mot, openheit og tillit. Dei skriv òg at for å lukkast globalt treng verksemda mangfald, og framhevar at det er naudsynt med tilsette som har ulike talent og som kan samarbeide på tvers av kultur.

Veidekke har ein nokså enkel tilnærming til forretningsargumentet, med berre eit argument:

*En mer mangfoldig arbeidsstyrke som evner å gjøre bruk av den enkeltes perspektiv, erfaringer og kompetanse, vil resultere i bedre løsninger.*

I dette sitatet finn ein tre mangfaldskategoriar, og det kan forståast slik at verksemda då legg til grunn at det er berre desse mangfaldskategoriane som resultera i betre løysingar, og utelukka med det alle andre typar av mangfald.

Norwegian Air Shuttle er blant verksemdene med svært få argument for å nytte mangfald i deira kommunikasjonsstrategi. Dei har eit argument relatert til kvar av perspektiva, der argumentet for lovreguleringar er at dei rapportera på at det er tre menn og to kvinner i styret. Dette er blitt tolka som eit argument, for det kan tenkast at utan lovverket som omhandlar at begge kjønn skal vere representert med minimum 40 prosent frå begge kjønn, så hadde ikkje verksemda rapportert på dette. Dei andre perspektiva er òg svært generelle, der forretningsargumentet er at mangfald gjer organisasjonen rikare og betre;

*Diversity makes the organization richer and better.*

Deira rettferdigheitsargumentet er at det skal vere likestilling mellom menn og kvinner, det vere seg arbeid, arbeidsforhold, karrieremoglegheiter og løn.

Fem verksemder omtalar innovasjon som eit viktig tema knytt til forretningsargumentet. Dette er Norsk Hydro, Storebrand, DNB, Statkraft og Yara International. Norsk Hydro og DNB er omtala tidlegare i analysen, og er dei to verksemdene med flest argument relatert til dette perspektivet, med høvesvis seks og fem argument. Statkraft har berre eit argument knytt til dette perspektivet, og innovasjon blir her sett i samanheng med behova til kundane og samfunnet. Det same gjeld for Storebrand, medan dei har endå eit argument knytt til dette perspektivet, ser dei innovasjonen knytt opp mot kundane og verksemda si forståing av dei. Det er verdt å nemne at det andre argumentet deira òg er knytt mot kundar og deira forventingar.

Sjølv om både heimesider og årsrapportar er viktige kommunikasjonsmidlar for rekruttering og mangfaldsmarkering (Jonsen et. al, 2019, s. 10 og 24; Accenture, 2016, s. 8), er det berre ei verksemd frå utvalet, DNB, som kommunisera eit nytteperspektiv til det å ha fokus på mangfald i rekrutteringsprosessar. Forretningsargumentet, eller nytteperspektivet, omhandlar blant anna at verksemder ynskjer å tiltrekke seg dei beste talenta gjennom rekruttering (Kulik og Roberson, 2008, s. 265). Det kan tenkast at fleire verksemder ser viktigheita i å rekruttera mangfaldig, men at dei feilar med å kommunisere dette ut til potensielle arbeidssøkarar og andre interessentar.

Verksemdene bør reflektere over at dette er eit særst viktig tiltak å rapportere på og framheve, også med tanke på at årsrapporten er viktig for å formidle deira aktivitetar, mål og tiltak (Accenture, 2016,s. 8).

## 4.4 Analyse av mangfaldsmodenskapsnivå: framleis ein veg å gå?

Allereie ved innhenting av data, er det merkbar at det er stor ulikskap på korleis norske verksemdar kommuniserer mangfald. Tabellen nedanfor skildrar funn frå dei ulike verksemdene sine årsrapportar, sett i samanheng med dei ulike modenskapsnivåa. Dette er ein svært forenkla tabell, men samtidig eit godt utgangspunkt for å starte analysinga av modenskapsnivåa til dei ulike verksemdene.

Tabell 10: funn relatert til ulike modenskapsnivå

Verksemd	Modenskapsnivå 1	Modenskapsnivå 2	Modenskapsnivå 3	Modenskapsnivå 4
Equinor	x	x	x	
Norsk Hydro	x	x	x	x
Yara International	x		x	
Telenor	x	x	x	x
KLP	x	x	x	
NorgesGruppen	x	x	x	
Storebrand	x	x	x	x
DNB	x	x	x	x
Reitangruppen	x		x	
Coop Norge	x	x		
Statkraft	x	x	x	x
Orkla	x	x	x	
Norwegian Air Shuttle	x			
Mowi	x	x	x	
Norsk Tipping	x	x	x	
Atea	x			
Veidekke	x	x	x	
Wallenius Wilhelmsen	x		x	
Subsea 7 Norway	x	x		
Gjensidige	x	x	x	x

I tabellen ser ein at alle verksemdar rapporterer på måltal, noko som ikkje er overraskande med rapporteringsplikta (jamfør rapporteringsplikta, likestillings og diskrimineringslova, aksjelova og allmennaksjelova). Det at verksemdene rapporterer på måltal vil sei at det er funne informasjon i årsrapportane som skildrar at verksemdene har rapportert på mangfald, men ein kan likevel ikkje gå ut frå at verksemdene har oppnådd mangfaldsmodenskapsnivå 1. Til dømes ser ein at Norwegian Air Shuttle og Atea berre har funn knytt til modenskapsnivå 1. Førstnemnde rapporterer berre på tal menn og kvinner i styret, medan sistnemnde rapporterer utelukkande på tal kvinnelege tilsette. Desse verksemdene vel å ikkje rapportere på tal utover det som er spesifisert i det norske lovverket. Ettersom det er kritisk for leiarar å ha ei brei definisjon av mangfald, samt vere i stand til å sjå

mangfoldstypar og -mønster i sine verksemdar (Traavik, 2006, s. 1), kan ein med dette ikkje sei at desse to verksemdene har fullt oppnådd modenskapsnivå 1.

Vidare ser ein at Coop Norge og Subsea 7 Norway i tillegg har funn tilhøyrande modenskapsnivå 2, som tyder på at verksemdene rapportera på framtidige mål. Coop Norge rapportera på tal kvinner i styret, konsernleiing og leiing med personalansvar og generelt blant tilsette. I tillegg rapportera dei på alder; under 30 år, mellom 30 og 50 år, og over 50 år. Verksemda skildra to ulike mål; legge til rette dei fysiske forholda slik at ulike funksjonar kan nyttast av flest mogeleg; og vere ein arbeidsplass utan diskriminering på grun av nedsett funksjonsevne. Eine sitatet frå Coop Norge er:

*Konsernet har som mål å være en arbeidsplass hvor det ikke forekommer diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne.*

Begge måla til verksemda er relatert til mangfoldskategorien uførheit, og med berre desse måla kan det seiast at verksemda framleis har ein veg å gå for å oppnå modenskapsnivå 2.

Subsea 7 Norway rapportera både på kjønn i leiing, på kjønn offshore og onshore, alder og tilsette frå ulike kontingent. Sitat knytt til skildring av mål:

*The framework consists of four focus areas, within which we will take positive action: improve our inclusive culture in the workplace, increase the proportion of women in leadership positions, increase the proportion of local people in management teams of countries where we work and ensure recruitment reflects a diverse population.*

Av sitatet så ser ein at verksemda har som mål å forbetra inkluderingskulturen på arbeidsplassen, auka delen av kvinner i leiande stillingar, nytte meir av lokalbefolkninga i leiargrupper i dei landa dei jobbar i og sørge for at rekrutteringar reflektera ein mangfaldig populasjon. Denne verksemda har med dette skildra fleire ulike mål, og kan vurderast til å ha oppnådd modenskapsnivå 2.

Ut frå tabell 10 kan ein sjå at tre verksemdar har kryss for modenskapsnivå 1 og 3, og ingen for nivå 2. Mangfoldsmodeskapsnivå 3 vil sei at verksemdene skildrar tiltak relatert til mangfald. Til dømes har Yara International skildra at mangfald er forankra i sentrale menneskelege ressursprosessar slik som rekruttering og utvikling. Verksemda skildrar og eit prosjekt dei har lansert for at praksis skal svare til strategien til verksemda når det kjem til mangfald. Sølv om desse

tiltaka, er knytt til mangfaldsmodenskapsnivå 3, kan det ikkje seiast at ei verksemd har oppnådd dette modenskapsnivået utan å ha oppnådd modenskapsnivå 2. Og uansett er verksemda sine skildringar av tiltak for generelle, og dei burde ha vore meir utgreiande om praksisen rundt tiltaka.

Reitangruppen, som er den andre av dei tre verksemdene med funn knytt til mangfaldsmodenskapsnivå 1 og 3, har meir forklarande tiltak, slik som naudsynte hjelpemiddel tilsette måtte trenge grunna alder og uførheit, samt moglegheit for å jobbe i redusert stilling. Dei skildrar og tiltak knytt til å fremme både kvinner og menn sine karrierar og familieliv med fleksible arbeidstider, heimekontorløysingar og moglegheit for utvida permisjon.

Det er i alt sju verksemdar som har funn knytt til modenskapsnivå 1, 2 og 3. Det vil set at i tillegg til å skildre måltal og mål, så skildrar verksemda òg tiltak for å nå desse måla. Desse sju verksemdene er Equinor, KLP, NorgesGruppen, Orkla, Mowi, Norsk Tipping og Veidekke. I denne gruppa på sju, ser ein fort at Equinor, Mowi og Norsk Tipping skil seg frå dei andre, i den forstand at dei har ei noko enklare tilnærming til mangfaldskommunikasjonen. Tiltaka Equinor og Norsk Tipping skildrar, er berre relatert til kjønnsfordeling og å fremje kvinner i arbeidslivet. Mowi omtalar ei gjennomført e-læring med fokus på mangfald og inkludering. Desse skildringane av tiltak, er ikkje nok til å seie at verksemdene har oppnådd mangfaldsmodenskapsnivå 3. Mowi og Norsk Tipping har òg berre skildra mål som omtalar mangfaldskategorien kjønn og dei rapportera berre på høvesvis tal kvinner og kvinner i leiande stillingar, noko som òg er veldig snevert til å seie at dei har fullt nådd modenskapsnivå 1 og 2. Equinor derimot, rapportera på kjønn og ikkje-norsk bakgrunn fordelt på nyutdanna, kjønn fordelt på fast tilsetting og geografi, fordeling på kjønn og nasjonalitet i styret. Dei skildrar mål knytt til kjønn og ikkje-norsk bakgrunn, kjønn fordelt på ulike leiarnivå, samt eit generelt mål om «å ansette og utvikle personell og fremme mangfold og inkludering i vår arbeidsstyrke». Med dette kan ein konkludere at verksemda har oppnådd mangfaldsmodenskapsnivå 2, men at dei framleis har ein veg att får å nå nivå 3.

Den andre delen av gruppa på sju, KLP, NorgesGruppen og Orkla, har alle skildra ulike konkrete tiltak relatert til ulike mangfaldskategoriar. Veidekke har skildra ulike konkrete tiltak, men, forutan om kjønn, er omhandlar desse tiltaka mangfaldet som heilheit utan noko meir spesifisering av kategori. Det kan med dette seiast at desse fire verksemdene har oppnådd modenskapsnivå 3, men det manglar derimot ein del for modenskapsnivå 1 og 2. Funn relatert til modenskapsnivå 2, rapportering av mål, er berre relatert til mangfaldskategorien kjønn. Veidekke rapportera berre måltal på kjønn, KLP og Orkla rapportera i tillegg på alder, og NorgesGruppen rapportera på

kjønn, alder, lærlingar og uførheit. Ein ser med dette at sjølv alle desse sju verksemdene har funn relatert til mangfaldsmodenskapsnivå 1, 2 og 3, så er det stor skilnad i innhaldet av funna og om alle verksemdene faktisk har oppnådd dei ulike nivåa.

Seks verksemdar har kommunisert mangfald på modenskapsnivå 4, og alle desse verksemdene har òg kommunisert mangfald på dei føregåande nivåa. Desse verksemdene er Norsk Hydro, Telenor, Storebrand, DNB, Statkraft og Gjensidige. Alle skildrar verdien av mangfald på generelt grunnlag. Dei nyttar ord som auka innovasjons-evne, auka kundeforståing, betrar evna til verdiskaping. Til dømes skriv Storebrand:

*Storebrand mener at mangfold forsterker virksomhetens relative evne til verdiskaping.*

Men sjølv om verksemda har funn relatert til modenskapsnivå 4, kan ein ikkje seie at dei nødvendigvis har nådd dette nivået. Ei verksemd som har nådd modenskapsnivå 4, må òg kunne auke og leie mangfaldet, samt gjere seg nytte av verdien det kan gje verksemda (Accenture, 2016).

DNB er eit godt døme for å skildre dette poenget. Verksemda er den av dei som skildrar verdien av mangfaldet mest inngåande:

*Ulikhet i kjønn, alder, kompetanse, kulturell bakgrunn, erfaring, funksjonsevne, seksuell orientering, etnisitet og livssyn gir oss flere perspektiver og gjør oss sterkere rustet til å løse utfordringer, øke innovasjonskraften og skape de beste kundeopplevelsene.*

I dette sitatet inkludera kva for nokre mangfaldskategoriar dei meina gjev auka verdi. For modenskapsnivå 3, er DNB den av verksemdene som skildrar flest tiltak. Dette er spesifikke tiltak som skildra ulike mangfaldskategoriar. Måla deira relatert til modenskapsnivå 2 er særleg retta mot kjønn, men dei skriv òg om mangfald generelt. Verksemda rapportera berre på kjønn. Ettersom måling og rapportering skal sikre at tiltak faktisk fører til endring (Accenture, 2016), syner dette at verksemda har ein veg å gå når det gjeld modenskapsnivå 1 og 2. Dette på tross av at dei har skildra svært bra for nivå 3 og greitt på nivå 4. Det same kan ein seie for dei fem andre verksemdene med funn relatert til modenskapsnivå 4; alle funn relatert til modenskapsnivå 3 blir vurdert som greitt til svært bra, medan alle verksemdene må utvide horisonten sin når det kjem til mangfaldskategoriar dei rapportera måltal på, samt kven dei inkludera i måla dei set seg. Dei som har spesifikke mål, har eit snevert tal kategoriar, gjerne kjønn, medan nokon ynskjer å famne alle, men blir med dette altfor

generell. Forsking indikera, som nemnt tidlegare, at effekten av mangfaldet er avhengig av mangfaldets type og omfang (Traavik, 2006).

Innleiingsvis i analyse av modenskapsnivå skildra tabell 10 kven av verksemdene som hadde funn i dei ulike modenskapsnivåa, men ettersom dette ikkje er berre svart/kvit, så betyr ikkje det at verksemdene faktisk har oppnådd dei ulike nivåa. Innhaldet i kva dei skriv, og om det er generelt eller meir spesifikt, har ein del å seie for deira forståing av mangfaldet og følgjande òg kommunikasjonen av temaet.



## 5 Diskusjon og konklusjon

### 5.1 Innleiing

Dette kapittelet løftar fram dei viktigaste funna frå datainnsamlinga og analysen. Hovudfunna skildra blant anna at på grunn av historiske lovreguleringar fokusera verksemdene mest på mangfaldskategorien kjønn. Men mangel på spesifikke tiltak og spesifikke skildringar av kvifor det er viktig for verksemdar å kommunisera på mangfald, bidreg til at det eksistera eit paradoks blant norske verksemdar sin mangfaldsdiskurs. Kommunikasjonen av verksemdene sitt ynskje om å inkludere alle, står i strid med deira kommunikasjon av tal mangfaldskategoriar. Hovudfunna er viktige bidrag knytt til verksemders mangfaldskommunikasjon gjennom heimesider og årsrapportar, og derfor relevant for vidare forskning innan temaet.

### 5.2 Kjønnspadokset i Noreg

Olsen og Martins (2012) hevdar at mangfaldsleiing særleg er fokusert på demografiske eigenskapar, som rase, etnisitet, kjønn og alder (s. 1168), og ikkje overraskande, var kjønn den mangfaldskategorien som flest verksemdar har kommunisert er eit område dei fokusera på. Det som derimot er overraskande, er at det ikkje er endå fleire som har dette fokuset. Dette ettersom kvinner framleis er underrepresentert i jobbar knytt til innflytelse, peng og makt til å ta avgjersler, og dei får lågare lønn enn deira mannlege kollega i dei fleste jobbar (Bertrand et al., 2014; Sund, 2015, s. 158; Bufdir, 2016). I Noreg har me ulike lovverk som skal forsøke å hindre dette i å skje, og best mogleg sikre likestilling mellom kjønn, slik som likestillings- og diskrimineringslova. I følge Bertrand et al (2014) og Sund (2015), blir faktisk likestilling sett på som eit viktig kjenneteikn til det norske samfunnet og vår kultur. Ettersom dette er tilfelle, samtidig som det ikkje vert spegla av kjønns mangfald i viktige område av norsk næringsliv, blir det foreslått at det eksistera eit kjønnspadoks i Noreg (Sund, 2015, s. 160). Dette er noko som òg blir reflektert gjennom denne studien. Det er tydeleg stor skilnad mellom kommunikasjonen på heimesidene og årsrapportane, der det på førstnemnde var ni verksemdar som ikkje nemner mangfaldskategoriar av noko slag, medan det i årsrapportane var heile 19 verksemdar som kommunisera at mangfaldskategorien kjønn er eit område dei har fokus på. 13 av desse verksemdene seier at det er viktig å kommunisera kjønn på leiingsnivå og seks på styre nivå. Som nemnt tidlegare, er det sjeldan at kvinnelege direktørar er styreleiarar, dette på tross av at dei har større nettverk enn sine mannlege kollegaer (Seierstad og Opsahl, 2011, s. 45). Det er då oppsiktsvekkande at ikkje fleirtalet av dei største norske verksemdene har større fokus på kvinner og likestilling mellom kjønn enn det som kjem fram i

denne undersøkinga. Ein kan tenke seg at det er det berømte glastaket som ligg som ein barriere for å hindre kvinner å stige i gradane (Ryan og Haslam, 2005, s. 81), og desto meir urovekkande er det då at verksemdene ikkje belyser dette i sin mangfaldskommunikasjon.

Det er òg overraskande at ikkje endå fleire av verksemdene har fokus på kvinner og likestilling mellom kjønn, utover rapporteringsplikta i årsrapportane (jamfør likestillings- og diskrimineringslova, aksjelova og allmennaksjelova). Det kan derimot tenkast at likestilling mellom kjønna er så sjølvstekt for verksemdene, at dei ikkje tenker over at det er viktig å særleg framheve kvinner og kjønn som eit viktig fokus-område. Men det er eit gap mellom likestilling som eit ideal som blir tatt for gitt, og likestilling som verkeleg er manifestert som kjønns mangfald i norske verksemdar (Sund, 2015), derav kjønnsparadokset.

Det store fokuset på kvinner synleggjer at det er eit særst snevert mangfaldsfokus i Noreg. Ein bør vere merksam på mangfaldskategoriar som er fråverande i mangfaldskommunikasjonen; dei blinde flekkane som ein ikkje omtalar (Tatli et. al, 2012, s. 259). For å evne å inkludere all type mangfald må ein sjå forbi tabua og historiske antagelsar, og på den måten famne om alle individ sine synlege og usynlege eigenskapar.

### **5.3 «Like moglegheita for alle!»**

I kartlegginga av kva for nokre argument som går att hjå dei største norske verksemdene for å kommunisere mangfald gjennom heimesider og årsrapportar, ser ein at det er flest verksemdar som har argument relatert til rettferdigheitsperspektivet; halvparten av verksemdene har funn relatert til lovreguleringar, 15 verksemdar har argument relatert til forretningsargumentet, og 17 verksemdar har funn relatert til rettferdigheit. Eittersom forretningsargumentet dominera i det totale talet av argument i studien, og det er dette perspektivet mangfaldsdiskursen i samfunnet hovudsakeleg bygger på (Jonsen et. al, 2019, s. 9), er det overraskande at det er argumentet om rettferdigheit som flest verksemdar har omtala, om enn i mindre grad enn forretningsargumentet. Det som var mest gjennomgåande blant argumenta nytta, var at verksemdene kommuniserte jamt over meir spesifikt relatert til forretningsargumentet, medan det vart svært generelle argument knytt til rettferdigheit. Det er enkelt å skrive «Like moglegheita for alle!», men omfattande å faktisk følge det opp. Orkla er eit døme som får fram dette poenget svært godt: dei skriv at dei er «opptatt av mangfald og like muligheter», samtidig som dei berre kommunisera at dei har fokus på ein mangfaldskategori på heimesida, kjønn på leiarnivå, og mangfaldskategoriane kjønn, alder og seksuell legning i

årsrapporten. På heimesida har dei eit bilete som skildra mangfald i form av kjønn og etnisitet. Kommunikasjonen av deira rettferdigheitsargument står i strid med kommunikasjonen om mangfaldskategoriar. Som nemnt tidlegare er det kritisk for leiarar å ha ei brei definisjon av mangfald, samt vere i stand til å sjå mangfaldstypar og -mønster i sine verksemder (Traavik, 2006, s. 1), noko ein med dette ikkje kan seie er tilfelle for Orkla. Det som derimot kan seiast, er at med eit slikt fråsegn bidreg verksemdene til mangfaldsdiskursen i samfunnet (Singh og Point, 2006, s. 363), men det bidreg òg til det nemnde likestillings- og kjønnsparadokset dersom dette berre blir tomme ord utan faktiske handlingar. Å fremje individuell karriereutvikling, samt å sørge for at arbeidstakarane får ei langvarig arbeidstilknytning, er sjølve meininga med å jobbe aktivt for like moglegheita (Bleijenbergh et. al, 2010, s. 414). Det er derfor viktig for verksemdene å ikkje la det stoppe med flotte ord som «Like moglegheita for alle!», men òg ta det vidare inn i policydokument, strategiplanar for mangfald og praksis på alle nivå i verksemda. For dersom verksemdene får til det, er det mangfaldet som driv verksemda (Brenna, 2018, s. 15).

## 5.4 Ikkje heilt i mål endå

I analysen kom det fram at det var fleire verksemder som har skildra ulike konkrete tiltak relatert til ulike mangfaldskategoriar, og dermed scora greitt på mangfaldsmodenskapsnivå 3, men at det derimot mangla ein del for modenskapsnivå 1 og 2. Det same gjaldt for DNB som skildra verdien av mangfald greitt (modenskapsnivå 4), samt rapporterte på fleire spesifikke tiltak som skildra mange ulike mangfaldskategoriar (modenskapsnivå 3). Derimot kan det ikkje seiast at DNB sin rapportering av å skildre mål relatert til mangfald og modenskapsnivå 2, og deira rapportering på måltal, er god nok. Alt dette samsvara med det Accenture (2016) konkluderte med i sin rapport; at norske verksemder via liten plass til rapportering av mangfald i sine årsrapportar, der dei ikkje tilstrekkeleg rapportera på mangfaldet og viser til mål og tiltak for å forbetre og utnytte det. DNB er eit av døma på at det er framleis ein veg å gå for å ha mangfaldsmodne verksemder.

Mangfaldsmodenskap omhandlar verksemdene si forståing av mangfaldet sin verdi (Brenna, 2018, s. 15). Som denne studien syner, er det ofte ikkje noko samanheng mellom verksemdene sine generelle utsegn, og korleis dei praktisera handtering av mangfaldet i verksemda.

Det er som nemnt tidlegare, kritisk for leiarar å ha ei brei definisjon av mangfald, og ved å ha dette vil mangfaldshandteringa bidra til å inkludere å tiltrekke seg nye tilsette, ettersom dette indikera ei breiare forståing av individuelle forskjellar (Bleijenbergh et. al, 2010, s. 414; Traavik, 2006, s. 1). Det kan tenkast at dersom myndigheitene ikkje berre sørgjer for at verksemder overheld

rapporteringsplikta dei allereie har, men òg utvidar kategoriane det skal rapporterast på, så blir verksemdene tvungne til å vie ein større plass til dette, ikkje berre i årsrapportane, men følgjande òg for kartlegging og vidare bevisstgjerjing rundt dei ulike mangfaldskategoriane. Noko som igjen kan bidra til at dei oppdagar nye tiltak dei kan iverksette for å betre nytte verdien av mangfaldet som allereie eksistera i verksemda, samt tiltak knytt til rekruttering av mangfald. Verdiskapinga har sitt feste i at leiarane evnar å identifisere, koordinere og leie desse usynlege mekanismane (Brenna, 2018, s. 52). Denne verdiskapinga, gjennom blant anna auka innovasjonsevne og auka kundeforståing, er argument fleire av verksemdene skildrar som årsak til deira mangfaldskommunikasjon. For å realisere verdiauking, bør verksemder streve etter å utarbeide mål og tiltak som siktar mot å nytte og auke mangfaldet (Brenna, 2018, s.197; Accenture, 2016), og på den måten gje næring til at alle tilsette kan oppnå sitt potensiale (Jonsen et.al, 2019, s. 6).

## **5.5 Norske verksemder sin kommunikasjon av mangfald**

I denne oppgåva er det blitt presentert interessante funn som omfattar korleis norske verksemder kommunisera mangfald. Ettersom fleire av verksemdene har ein svært enkel tilnærming til kommunikasjon av mangfald, vil det vere interessant å sjå om verksemdene faktisk etterfølgjer aktivitets- og utgreiingsplikta som vert utvida frå 2021, noko som utfordrar verksemdene til å bryte gjennom dei eksisterande barrierane som er omtala av Accenture (2016). Men vidare forskning bør ikkje berre kartlegge om verksemdene oppfyller sine nye plikter, men òg skildre det som manglar frå mangfaldskommunikasjonen. På den måten kan det bidra til å utfordre verksemder til å ta eit større ansvar for å kommunisere utover det som er lovpålagd.

I følge Jonsen et. al (2019) sluttar verksemdene seg til fordelane med mangfald og inkludering for å tiltrekke seg talent og stå fram som ein arbeidsgjevar dei fleste føretrekker. Dei hevdar òg at verksemder sin mangfaldsmarkering spelar ei nøkkelrolle i tilsettingsprosessar (s.1 og 24). For å kommunisere dette ut til arbeidssøkarar og andre interessentar, er det viktig å nytte plattformane som heimeside og årsrapport, som er dei to viktigaste kommunikasjonsplattformane verksemder har (Jonsen et. al, 2019, s. 1; Accenture, 2016, s. 8). Det er då overraskande at så mange verksemder har så lite fokus på deira kommunikasjon av mangfald som det som er tilfellet. Norske verksemder ligg etter i sin kommunikasjon av mangfald. Sjølv om mangfald blir kommunisert under tema om karriere og menneskelege ressursar, blir dette ikkje oppfatta som ei nøkkelrolle i tilsettingsprosessar for dei fleste verksemder, slik som konklusjonen er for Jonsen et. al.

Det er derimot tilfredsstillande å sjå at, sjølv om det manglar noko for å oppnå modenskapsnivå 1 og 2, så er det mange verksemder som rapportera på fleire ulike spesifikke tiltak dei har iverksett for å auke, behalde og nytte verdien av mangfaldet. Det kan tenkast at samfunnets mangfaldsdiskurs ikkje er godt nok manifestert hjå alle, og at nokre verksemder vegrar seg for å definere individa og sette dei i «bås». For nokon kan de oppfattast diskriminerande, og det er ikkje alle usynlege mangfaldskategoriar som er like enkle å kartlegge, slik som til dømes seksuell legning. Den utvida aktivitets- og utgreiingsplikta arbeidsgjevar har frå 2021, burde ha komme med konkrete tiltak til verksemdene, utover kartlegging av lønn og ufrivillig deltid blant ulike mangfaldskategoriar. Dette burde vere konkrete tiltak for å skape ein mangfaldig kultur, og som er knytt til spesifikke aktivitetar og program. Mangfald kan berre føre til betre resultat dersom det er leia på rett måte, og det må derfor innbakast i kulturen i verksemda (Kulik og Roberson, 2008). Det er særst viktig å halde bevisstheita rundt viktigheita av mangfald oppe og samfunnet sin mangfaldsdiskurs i gang. På den måten kan ein kanskje auke alle verksemder sin bevisstheit rundt mangfald, og med tiden bli kvitt glastaket og likestilling- og kjønnsparadokset.

Med eit samfunn som stadig er i endring, vil god mangfaldskommunikasjon bli endå viktigare framover for å framheve eit positivt image for verksemda for potensielle tilsette og andre interessantar. Til dømes ser ein at det siste året, der heile verda har levd i pandemi, har utfordra måten ein jobbar på og tvunge verksemder til å tenke annleis enn tidlegare. Med heimekontor med særst gode digitale løysingar for deling av arbeidsfiler, møter og anna, har geografiske grenser mindre betyding enn før, noko som kan bidra til blant anna auka mangfald blant geografi, nasjonalitet og kultur. Dette kan òg blant anna forplante seg i at uføre kan jobbe meir og eldre arbeidstakar kan jobbe lengre på grunn av arbeidstid og stad som i større grad kan definerast av tilsette sjølv. Mangfald er i endå større grad komme for å bli, og for at ei verksemd skal klare å henge med i samfunnet sine endringar, sjå kundane sine behov og tenke innovativt, må verksemder evne å vere mangfaldsmodne og utvikle ein kultur der det er menneska sin ulikskap som driv verksemda. Då er det ikkje nok å rope ut «Like moglegheita for alle!» og ubevisst bidra til eit likestilling- og eit kjønnsparadoks. Ein må faktisk evne å rapportere, skildre mål og sette i verk tiltak for å famne om eit så breitt spekter av mangfald som mogleg. Det vil sei utover lovverka sine definerte rammer, forbi tabu, der det eksistera ingen blinde flekkar.

## Referansar/litteraturliste

- Accenture. (2016). *Mangfold gir konkurransefortrinn – en ubenyttet ressurs for norske selskaper*.
- Abramovic, G. og Traavik, L. E. M. (2017). Support for diversity practices in Norway: Depends on who you are and whom you have met. *European Management Journal*, 35, 454-463
- Aksjelova. (1997). Lov om aksjeselskap (LOV-1997-06-13-44). Henta frå <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44?q=aksjelova>
- Allmennaksjelova. (1997). Lov om allmennaksjeselskap (LOV-1997-06-13-45). Henta frå <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45>
- Bart, C.K. (2001) Exploring the application of mission statements on the World Wide Web. *Internet Research*, 11(4), 360–368
- Bell, E., Bryman, A. og Harley, B. (2019). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. og Øiaas, S. H. (2012). Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold. *NTNU Samfunnsforskning AS*, 1-85
- Bertrand, M., Black, S.E., Jensen, S., Lleras-Muney-A. (2014). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway. NHH discussion paper, SAM 28 2014
- Bleijenbergh, I., Peters, P. og Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion. An International Journal*, 29(5), 413-421.
- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I.W. og Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse: Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brenna, L.R. (2018). *Mangfoldsledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Brenna, L.R. og Solheim, M.C.W. (2018). Hvordan lede mangfold? *Praktisk økonomi & finans*, 34(3), 186-195.
- Bufdir. (2021, 29. mars). Statistikk på leiing og kjønn. Henta frå [https://bufdir.no/Statistikk\\_og\\_analyse/kjonnslikestilling/Arbeidsliv\\_og\\_kjonn/Ledelse/](https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/kjonnslikestilling/Arbeidsliv_og_kjonn/Ledelse/)
- Busch, T. (2019). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cavero-Rubio, J. A., Collazo-Mazón, A. og Amorós-Martínez, A. (2019). Public recognition of gender equality in the workplace and its influence on firms' performance. *Women's Studies International Forum*, 76, 102273
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse: en kunnskapsoversikt (3/2014)*. Oslo: Arbeidsforsningsinstituttet.

- Døving, E. og Nordhaug, O. (2007). Inkluderingsledelse i norske virksomheter. *Universitetsforlaget*, 01, 51-63.
- Ely, R. J., Stone, P. og Ammerman, C. (2014). Rethink what you “know” about highachieving women. *Harvard Business Review*, 101e109.
- Ely, R.J. og Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K. og Griebel A. (2019). Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-34
- Kesting, P., og Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84.
- Kulik, C. T. og Roberson, L. (2008). Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. In A. P. Brief (Ed), *Diversity at Work*. New York: Cambridge University Press.
- Likestillings- og diskrimineringslova. (2018). Lov om likestilling og forbod mot diskriminering (LOV-2017-06-16-51). Henta frå [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51/KAPITTEL\\_2#%C2%A713](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51/KAPITTEL_2#%C2%A713)
- Likestillings- og diskrimineringsombodet. (2021, 07. mai). Informasjon om arbeidsgjevars aktivitets- og utgreiingsplikt. Henta frå <https://www.ldo.no/jobbe-for-likestilling/i-arbeidslivet/Aktivitets-og-redegjorelsesplikten/>
- Ng, E. S. og Sears, G. J. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organisational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 41e52.
- Olsen, J. E. og Martins, L. L. (2012). Understanding organisational diversity management programmes: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168e1187.
- Özbilgin, M., Tatli, A., Ipek, G. og Sameer, M. (2015). Four approaches to accounting for diversity in global organisations. *Critical Perspectives on Accounting*. 35, 88-99.
- Point, S. og Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761
- Point, S. og Tyson, S. (1999) What do French annual reports reveal about the internationalisation of companies? *European Management Journal* 17(5), 555–565

Regjeringen.no (2021, 26. februar). IA-avtalen 2019-2022. Henta frå

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>

Roberson, Q. M., Holmes, O. H., Perry, J. L. (2017). Transforming research on diversity and firm performance: a dynamic capabilities perspective. *Acad. Manag. Ann*, 11, 189-216.

Ryan, M.K. og Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.

Seierstad, C. (2016). Beyond the business case: the need for both utility and justice rationales for increasing the share of women on boards. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4): 390-405.

Seierstad, C., og Opsahl, T. (2011). For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 44—54.

Singh, V. og Point, S. (2006). (Re)Presentations of Gender and Ethnicity in Diversity Statements on European Company Websites. *Journal of Business Ethics*, 68, 363–379

St. meld. nr. 49 (2003-2004). *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse*. Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet.

Strøm, R. Ø. (2015). Gender discrimination before mandated quotas? Evidence from Norway: 1989–2002. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 303–315.

Sund, B. (2015). Just an Illusion of Equality? The Gender Diversity Paradox in Norway.

*Universitetsforlaget Beta*, 29 (2), 157-183  
Flick, U. (2014). *The sage handbook of qualitative data analysis*. Sage: Los Angeles, Calif.

Tatli, A., Vassilopoulou, J., Ariss, A. A. og Özbilgin, M. (2012). The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses: The case of the UK, France and Germany. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (4), 293-308.

Traavik, L.E.M. (2006). Ledelse av mangfold. *Magma*, 9(2), 22-29.

Windscheid, L., Bowes-Sperry, L., Jonsen, K., og Morner, M. (2016). Managing organizational gender diversity images: a content analysis of german corporate websites. *Journal of Business Ethics*, 1–17.

Østergaard, C. R., Timmermans, B. og Kristinsson, K. (2010). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40, 500-509



## Vedlegg 1: oversikt over mangfaldskategoriar

Hovudkategori	Underkategori	Jonsen et. al (2019)	Point og Singh (2003)
Synlege forskjellar	Kjønn	x	x
	Uførheit	x	x
	Alder	x	x
	Rase/etnisitet	x	x
	Farge	x	x
	Forskjellar i fysisk utsjånad	x	x
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet	x	x
	Kultur	x	x
	Språk	x	x
	Lokasjon		x
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring	x	x
	Yrke/ferdigheitar	x	x
	Generell bakgrunn	x	x
	Utdanning	x	x
	Personleg bakgrunn		x
Familiesituasjon	Seksuell legning	x	x
	Foreldrestatus	x	x
	Sosial klasse	x	x
	Familiestatus	x	x
	Matriell status		x
	Helsestatus		x
Meiningar og tru	Religion	x	x
	Perspektiv	x	
	Tenketypar	x	x
	Politisk meining	x	x
	Personlegheit	x	
	Unionstilhøyrigheit	x	x
Andre	Ikkje spesifiserte		x
	Generelt andre		x

## Vedlegg 2: utdrag frå lista til kapital.no

Search						
	Selskap	Omsetning	Årsresultat	Res.marg.	EK-avk.	Ansatte
1	Equinor	566 342	16 289	2,9 %	5 %	21 412
2	Norsk Hydro	149 766	-2 370	-1,6 %	-3 %	36 000
3	Yara International	113 837	5 183	4,6 %	7 %	16 250
4	Telenor	113 666	11	0,0 %	0 %	19 000
5	KLP	106 634	2 249	2,1 %	6 %	588
6	NorgesGruppen	90 326	2 427	2,7 %	12 %	15 000
7	Storebrand	87 422	2 082	2,4 %	6 %	1 750
8	DNB	84 772	25 721	30,3 %	11 %	9 600
9	Reitangruppen	73 707	3 351	4,5 %	11 %	6 046
10	Coop Norge	48 164	380	0,8 %	6 %	5 343
11	Statkraft	47 933	11 327	23,6 %	11 %	4 000
12	Orkla	43 615	3 898	8,9 %	11 %	18 348
13	Norwegian Air Shuttle	43 522	-1 609	-3,7 %	-55 %	9 389
14	Mowi	40 736	4 692	11,5 %	17 %	14 500
15	Norsk Tipping	40 278	5 676	14,1 %	1320 %	423
16	Atea	36 655	530	1,4 %	17 %	7 350
17	Veidekke	36 460	451	1,2 %	11 %	8 600
18	Wallenius Wilhelmsen	34 399	898	2,6 %	4 %	9 400
19	Subsea 7 Norway	32 178	-725	-2,3 %	-2 %	11 200
20	Laco	30 646	-3 711	-12,1 %	-14 %	9 973
21	MøllerGruppen	30 561	1 031	3,4 %	29 %	4 282
22	Gjensidige	29 714	6 594	22,2 %	26 %	3 674
23	Aker BP	29 454	1 241	4,2 %	5 %	1 732
24	Aker Solutions	29 263	83	0,3 %	1 %	15 956
25	Sparebank 1 Gruppen	28 305	1 510	5,3 %	16 %	1 363

**Vedlegg 3: notat**

<p>Equinor 08.03.2021</p>	<p>Heimeside: ikkje lett å finne noko om mangfald på heimesida deria. Først når eg klikka meg inn på ledige stillinger, dukka det opp bilete som skal illustrere mangfald: mørk hud ung mann, godt vaksen kvinne når presentere ulike tilsette, nyttar kvinner og unge folk, oppslag om den internasjonale kvinnedagen på framsida</p> <p>Årsrapport: I årsrapporten har dei eit eige avsnitt som heiter "Våre medarbeidare".</p> <p>Sitat: <i>Et mangfoldig og inkluderende Equinor fortsetter å rekruttere og utvikle medarbeidere for å levere på sin ambisjon om å bygge opp en framtidsetportefølje</i></p> <p>Rapporterer tal kvinner som er fast tilsett i konsernt fordelt på geografisk område. Me ser at prosenten i Norge og totalt har dei siste tre åra berre svinga 1%.</p>
<p>Norsk Hydro 08.03.2021</p>	<p>Heimeside: ikkje lett å finne noko om mangfald på heimesida deria. Først når eg klikka meg inn på "karriere" "kven vi er", dukka det opp bilete som skal illustrere mangfald: to kvinner og ein mann, alle tre har ulik etnisitet</p> <p>Vidare kunne eg trykke på linken "mangfold"</p> <p>Sitat: <i>Kulturell bakgrunn, kompetanse, alder og kjønn gjør at vi tenker forskjellig, tilnærmer oss utfordringer på ulike måter og løser problemer ulikt. Når vi gjør det, tar vi bedre beslutninger og skaper nye muligheter. Disse forskjellene vil sikre bærekraft og bette resultater.</i></p> <p>Årsrapport: Har fleire avsnitt og underoverskrifter gjennom heile årsrapporten som omhandlar tilsette, men mykje av teksten går att fleire stadar.</p> <p>Sitat: <i>We are continually adjusting working conditions so that all employees have the same opportunities in their workplace.</i></p> <p>Sitat: <i>Diversity in the organization is important to us, in particular related to age and gender.</i></p> <p>Har mange rapporteringstal fordelt på kjønn</p> <p>Skriv at dei ikkje tolerer diskriminering, og ramsar deretter opp ulike kategoriar, men dette er ikkje det same som å ha fokus på mangfald, så derfor har eg utelatt dette frå mangfaldskategoriar-tabellen</p>
<p>Yara International 09.03.2021</p>	<p>Heimeside: ikkje lett å finne noko om mangfald på heimesida deria. Først når eg klikka meg inn på "karriere" dukka det opp bilete som skal illustrere mangfald: to kvinner og ein mann, alle tre har ulik etnisitet.</p> <p>Vidare innafor karriere, er det få andre bilete som syner mangfald (2 stk), og presentasjon av 2 tilsette, ein mann og ei kvinne med ulik etnisitet</p> <p>Ingen tekst som omhandlar mangfald.</p> <p>Årsrapport:</p> <p>Sitat: <i>We know that a strong company culture is required to reap the benefits of diversity.</i></p>

<p>Telenor 09.03.2021</p>	<p>Heimeside: svært lite informasjon om mangfold. Då eg nytta søkefunksjonen og søkte på "mangfold" kom eg inn på ei side som omhandla søknadsprosess for dei med psykiske eller fysiske utfordringar.</p> <p>Sitat: <i>Vi er opptatt av å vise mangfold i praksis, og være en døråpner for deg som vil ut i arbeid. Det er viktig å fokusere på muligheter som finnes, ikke hindringene.</i> Ved hjelp av søkefunksjonen og ordet "mangfold" kom eg òg inn på ei side som Telenor Open Mind. Denne ligg òg nedst i menyen på framsida</p> <p>Sitat: <i>Vi vil åpne en dør til arbeidslivet for våre to målgrupper, som er mennesker med nedsatt funksjonsevne og innvandrere med bakgrunn fra ikke-EU-land.</i> <i>I tillegg vil vi bidra til en holdningsendring og en alminneliggjøring av disse gruppene i arbeidslivet.</i> <i>Vi ønsker å øke bevisstheten om det positive forholdet mellom inkludering og mangfold på arbeidsplassen.</i></p> <p>Sitat: <i>Bedriften får tilgang på kvalifiserte medarbeidere samtidig som mangfoldet økes, og samfunnet vinner på at de får verdiskaping fra aktive skatteyttere.</i></p> <p>Årarrapport: Eige kapittel om mangfold</p>
<p>KLP 10.03.2021</p>	<p>Heimeside: svært lite informasjon om mangfold. Via linken "Ledige stillinger" dukka det opp eit avsnitt om mangfold</p> <p>Sitat: <i>I KLP ønsker vi oss medarbeidere som representerer et mangfold. Alle skal behandles likeverdig og med respekt.</i> Ingen bileter som syner tydeleg mangfold. Då eg nytta søkefunksjonen og søkte på "mangfold" kom eg inn på ei side som omhandla "KLP som arbeidsgiver".</p> <p>Sitat: <i>Den enkeltes kunnskap, adferd og holdninger er en del av KLPs kultur.</i> Dei andre søkeorda gav ingenting av interesse.</p> <p>Årsrapport: Eige kapittel om mangfold og likestilling Spesifisera to kategoriar som ikkje er med i tabellen: kjønnsidentitet og kjønnsorientering. Dei har òg med seksuell orientering som er med i tabellen. Fokus på mangfold og styre</p>
<p>NorgesGruppen 10.03.2021</p>	<p>Heimeside: svært lite informasjon om mangfold. Via linken "Mennesker" fant eg noko om mangfold og bileter som illustrera mangfold i form av kjønn og alder Søkeorda gav ingen funn av interesse.</p> <p>Årsrapport: Eige kapittel om mangfold og mennesket</p>
<p>Storebrand 11.03.2021</p>	<p>Heimeside: svært lite informasjon om mangfold. Under temaet "etiske retningslinjer" står det eit lite avsnitt som omhandlar likestillig og mangfold.</p> <p>Sitat: Storebrand ønsker å bli en mangfoldig arbeidsplass I Storebrand viser vi toleranse for ansattes meninger og holdninger.</p> <p>Årsrapport: Eige kapittel om mangfold og likestilling</p>

<p>DNB 11.03.2021</p>	<p>Heimeside: ei eiga side dedikert til mangfald og likestilling I linken "samfunnsansvar" er det ein link vidare til "vi er en pådriver for likstilling og mangfold" DNB har ramsa opp løfter dei har og kva dei har oppnådd men dette inkludera òg kva som er forventna angående mangfald og likstilling av leverandørar og kundar</p> <p>Sitat: <i>Det at folk er forskjellige gjør DNB bedre.</i> Bilete som skildrar mangfald i form av kjønn, alder, uførheit og hudfarge.</p> <p>Sitat: <i>Alle ledere i DNB skal respektere og behandle alle medarbeidere slik at alle føler seg støttet og inspirert til å yte sitt beste</i> I linken "jobb og karriere" er det òg fokus på mangfold Her er det bilete som skildra mangfold i form av ulik kjønn, hudfarge og religion. Link vidare til sida "vi er en pådriver for likstilling og mangfold" Elles rundt om på heimesida deira er det fleire bileter som syner mangfald og link til deira mangfaldside.</p> <p>Årsrapport: Eigne kapittel for mangfald og likestilling Mangfald er gjennomgåande i det meste, slik som fokus på leverandørar</p>
<p>Reitangruppen 11.03.2021</p>	<p>Heimeside: einaste eg fant om mangfald er mangfald i form av type jobbar innad i verksemda (sjå sitat). Elles er det første sitatet relatert til mangfald dersom ein legg godviljen til. Men dette er ubevist frå skribenten i heimesida.</p> <p>Sitat: <i>Noe av det som er viktig for oss på arbeidsplassen er å motivere til vinnerkultur! Den skaper vi gjennom å gjøre hverandre gode og ved å gi hverandre selvillit.</i></p> <p>Sitat: <i>Mangfold er normaltilsstand i REITAN. Det som gjør REITAN så spennende, er at vi har stillinger for arkitekter, tekniske tegnere, laboranter, markedsførere, servicemedarbeidere, stasjonsmedarbeidere, kjøpmenn, økonomisjefer og mange, mange fleire</i></p> <p>Årsrapport: Har funne noko om mangfald, sjå dei andre arkfanene.</p>
<p>Coop Norge 12.03.2021</p>	<p>Heimeside: Ingen funn 8 bileter under "ledige stillinger" som syner tilsette med ulik kjønn og etnsitet, men ettersom ein naturleg er mangfaldig, kan dette vere ein tilfeldigheit.</p> <p>Årsrapport: Omtalar kun ordet "mangfold" for å konstantera at dei har eit mangfold av mennesker.</p>
<p>Statkraft 13.03.2021</p>	<p>Heimeside: på sida som heiter "arbeidsforhold og mangfold" bilete som skildrar mangfald i form av kjønn og nasjonalitet</p> <p>Sitat: <i>Vi tror at det å være unik er en styrke, og at mangfold med hensyn til bakgrunn, ferdigheter og kjønn er viktig for at vi skal lykkes.</i></p> <p>Sitat: <i>For å få en forståelse av hvordan vi presterer på disse områdene, og hva vi bør forbedre, undersøker vi jevnlig hva våre medarbeidere mener om arbeidsforholdene i selskapet. Vi har også flere programmer som skal motvirke diskriminering og sikre at medarbeidere blir behandlet på en god måte.</i></p> <p>Årsrapport:</p>

	Sitat:	<i>Selskapets forpliktelse til mangfold og inkludering gjelder alle sider dvs. kjønn, nasjonalitet, utdanning, alder og tenkemåte.</i>
Orkla 13.03.2021	Heimeside:	på sida "jobb hos oss": Bilete som skildra mangfald i form av kjønn og etnisitet Skriv at dei ynskjer å utvikle medarbeidarane, men ikkje noko relatert til mangfald.
	Sitat:	<i>Orkla verdsetter og belønner enkeltindivider</i> På sida "studenter og internship": bilete som syner mangfald i form av kjønn og etnisitet.
	Årsrapport:	
	Sitat:	<i>Styret er sammensatt med sikte på å skulle ivareta aksjonær fellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold.</i>
Norwegian Air Shuttle 13.03.2021	Heimeside:	ingen funn der mangfald er omtala
	Årsrapport:	Svært lite om mangfald
Mowi 13.03.2021	Heimeside:	ingen funn der mangfald er omtala Eit bilete under "mennesker" som skildra ein ung og ein eldre mann
	Årsrapport:	Skriv at dei lanserte ein ny mangfald og inkluderings policy i 2019, men ikkje om kva dette er. Eige kapittel om mangfald Når dei ramsar opp mangfaldskategoriar, så skriv dei tilslutt "other aspects". Dette er ikkje inkludert i mangfaldskategoriar-fana
Norsk Tipping 13.03.2021	Heimeside:	svært lite om mangfald. Frå linken "jobbe i Norsk Tipping", kjem ein inn til "mangfold i Mjøsregionen" som omhandlar eit prosjekt mellom ulike aktørar for å fremme likstilling og mangfald. Initiativet til prosjektet kjem frå Norsk Tipping.
	Sitat:	<i>Hensikten med prosjektet er «å bidra til å videreutvikle potensielle arbeidstakere med fremmedkulturell bakgrunn, høy utdanning og bosatt i Mjøsregionen, slik at de øker sine muligheter for fast relevant jobb, primært i Innlandet».</i> Ingen bileter har som intensjon å skildre mangfald, bortsett frå det som høyrer til skildringa av prosjektet.
	Årsrapport:	Har funn noko om mangfald, sjå dei andre arkfanene.
Atea 14.03.2021	Heimeside:	Ingen tekst som omhandlar mangfald. Ingen bileter som har til intensjon å skildre mangfald. Ingen moglgheit for å søke
	Årsrapport:	
	Sitat:	<i>The Group strives to provide a work environment that is free from discrimination on the basis of gender, nationality, religion, skin color, sexual orientation, age or disability.</i> Det ovanfor er ikkje det same som å ha fokus på mangfald.
Veidekke 14.03.2021	Heimeside:	Ingen tekst som omhandlar mangfald. Ingen bileter som har til intensjon å skildre mangfald.
	Årsrapport:	Eit lite avsnitt om "Arbeidsmiljø og mangfold"
	Sitat:	<i>Alle ansatte i Veidekke skal møtes med gjensidig respekt og få mulighet til å bruke sin kompetanse i samspill med andre.</i>
	Sitat:	<i>I sammensetningen av styret legges det vekt på å ivareta aksjeeiernes interesser og å sikre kompetansebredde og mangfold</i>

		<p>I ein tabell med overskrift "mangfold" held dei seg til å rapportere om resultat og mål for neste år på kvinner</p> <p>Skriv at dei er opptatt av mangfold, men ramsar ikkje opp ulike kategoriar, bortsett frå kjønn. Er svært opptatt av rapportering på kjønn og likestilling mellom kjønna.</p>
Wallenius Wilhelmsen 14.03.2021	<p>Heimeside: svært lite om mangfold. Ein av 4 berekraftige fokusområde: Valuing our people's wellbeing and diversity Ikkje noko meir inngående enn det nemnt ovanfor. Eit bilete innan temat "careers with us" som skildrar mangfold i form av kjønn og etnisitet.</p> <p>Årsrapport: Har eit eige avsnitt/kapittel om mangfold</p> <p>Sitat: <i>We aim for a diverse and inclusive workforce</i> Skriv om eit mangfaldigt styre, og at to av fem kvinner er menn</p> <p>Sitat: <i>we continue to seek diversity in its broadest sense.</i> Skriv elles svært lite om mangfold, kategoriar, tiltak, og mål</p>	
Subsea 7 Norway 14.03.2021	<p>Heimeside: I linken "our people" skriv dei at dei har tilsette frå 80 ulike nasjonalitetar. Vidare er det eit lite avsnitt med overskrift "diversity"</p> <p>Sitat: <i>All our people's voices are heard and valued. Diversity makes us smarter and brings in different skills and talents that help us challenge the status quo and inspire innovation.</i> Ikkje noko meir fokus på mangfold utover dette. Bileta kan ikkje seiast å ha til hensikt å skildre mangfold, då mangfold er uunngåeleg i ei internasjonal bedrift.</p> <p>Årsrapport: Har funne noko om mangfold, sjå dei andre arkfanene</p>	
Laco		
Fant ikkje heimeside.		
MøllerGruppen		
Usikker på offisielt namn		
Gjensidige 14.03.2021	<p>Heimeside: Under temaet "hvorfor jobbe i gjensidige", er det ei eiga overskrift "vi trenger mangfold", men her er det eit svært snevert syn:</p> <p>Sitat: <i>For å gi kundene våre gode opplevelser, må vi ha medarbeidere med ulik kompetanse og bakgrunn.</i></p> <p>Eit mål: Gi arbeidspraksis og bidra til god integrering for minst 4 årsverk/personer. Ingen bileter som skildrar mangfold. Skriv dette om diskriminering: <i>Med diskriminering menes forskjellsbehandling basert på kjønn, alder, etnisitet, kulturell bakgrunn, religion, sosial tilhørighet, funksjonshemming, seksuell legning, sivilstatus eller politisk overbevisning.</i></p> <p>Årsrapport: Dette er ikkje det same som å ha fokus på mangfold. Eige avsnitt som heiter "Kompetansestrategi" Eit snevert syn på mangfaldskategoriar.</p>	



## **Vedlegg 4: kartlegging av mangfaldskategoriar**

## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		Equinor		Norsk Hydro	
		<a href="https://www.equinor.com/no.html">https://www.equinor.com/no.html</a>		<a href="https://www.hydro.com/no-NO/">https://www.hydro.com/no-NO/</a>	
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn Uførheit	Generelt	Generelt Generelt	Generelt og leing på alle nivå	Generelt, leing og styre
	Alder Rase/etnisitet Farge Forskjellar i fysisk utsjånad	Generelt Generelt	Generelt Generelt	Generelt og leing på alle nivå	Generelt
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet		Generelt	Generelt og leing på alle nivå	styre
	Kultur Språk		Generelt		Generelt
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring		Generelt	Generelt og leing på alle nivå	Generelt
	Yrke / ferdigheitar		Generelt	Generelt og leing på alle nivå	
	Generell bakgrunn Utdanning		Generelt	Generelt og leing på alle nivå	Generelt
Familiesituasjon	Seksuell legning Foreldrestatus Sosial klasse Familiestatus		Generelt		
Meiningar og tru	Religion Perspektiv Tenketypar Politisk meining Personlegheit Unionstilhøyrighet		Generelt		
Totalt nemnde kategoriar		3	11	6	6

## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leiing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		Yara International <a href="https://www.yara.no/">https://www.yara.no/</a>		Telenor <a href="https://www.telenor.no/privat/">https://www.telenor.no/privat/</a>	
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn Uførheit		Generelt	Generelt	Generelt og leiing Generelt
	Alder Rase/etnisitet Farge Forskjellar i fysisk utsjånad				
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet		Generelt	Generelt	Generelt
	Kultur Språk				
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring				
	Yrke / ferdigheitar Generell bakgrunn Utdanning				Generelt
Familiesituasjon	Seksuell legning				Generelt
	Foreldrestatus Sosial klasse Familiestatus				
Meiningar og tru	Religion				
	Perspektiv Tenketypar Politisk meining Personlegheit Unionstilhøyrighet		Generelt		
Totalt nemnde kategoriar		0	3	2	5

## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leiing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		KLP		NorgesGruppen	
		<a href="https://www.klp.no/">https://www.klp.no/</a>		<a href="https://www.norgesgruppen.no/">https://www.norgesgruppen.no/</a>	
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn Uførheit	Leiing og generelt Generelt	Generelt Generelt	Generelt	Generelt og leiing Generelt
	Alder Rase/etnisitet Farge Forskjellar i fysisk utsjånad	Generelt Generelt	Generelt Generelt		Generelt
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet	Generelt		Generelt	Generelt
	Kultur Språk	Generelt			
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring				Generelt
	Yrke / ferdigheitar				
	Generell bakgrunn Utdanning				
Familiesituasjon	Seksuell legning	Generelt	Generelt		
	Foreldrestatus				
	Sosial klasse				
	Familiestatus				
Meiningar og tru	Religion	Generelt	Generelt		
	Perspektiv				
	Tenketypar				
	Politisk meining	Generelt	Generelt		
	Personlegheit Unionstilhøyrighet				
Totalt nemnde kategoriar		9	7	2	5

## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leiing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		Storebrand		DNB	
		<a href="https://www.storebrand.no/">https://www.storebrand.no/</a>		<a href="https://www.dnb.no/">https://www.dnb.no/</a>	
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn Uførheit	Generelt	Generelt og leiing Generelt	Leiing på alle nivå og generelt Generelt	Generelt og leiing Generelt
	Alder Rase/etnisitet Farge Forskjellar i fysisk utsjånad	Generelt	Generelt	Generelt	Generelt Generelt
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet	Generelt			
	Kultur Språk		Generelt	Generelt	Generelt
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring			Generelt	Generelt
	Yrke / ferdigheitar			Generelt	Generelt
	Generell bakgrunn Utdanning				
Familiesituasjon	Seksuell legning	Generelt	Generelt	Generelt	Generelt
	Foreldrestatus				
	Sosial klasse				
	Familiestatus				
Meiningar og tru	Religion		Generelt	Generelt	Generelt
	Perspektiv				
	Tenketypar				
	Politisk meining				
	Personlegheit Unionstilhøyrighet				
Totalt nemnde kategoriar		4	6	8	9

## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leiing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		Reitangruppen		Coop Norge	
		<a href="https://www.reitangruppen.no/">https://www.reitangruppen.no/</a>		<a href="https://coop.no/">https://coop.no/</a>	
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn Uførheit		Generelt og leiing Generelt		Generelt, leiing og styre Generelt
	Alder Rase/etnisitet Farge Forskjellar i fysisk utsjånad		Generelt Generelt		Generelt
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet				
	Kultur Språk		Generelt		
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring				
	Yrke / ferdigheitar				
	Generell bakgrunn Utdanning				
Familiesituasjon	Seksuell legning				
	Foreldrestatus				
	Sosial klasse				
	Familiestatus				
Meiningar og tru	Religion				
	Perspektiv				
	Tenketypar				
	Politisk meining				
	Personlegheit Unionstilhøyrighet				
Totalt nemnde kategoriar		0	5	0	3

## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leiing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		Statkraft		Orkla	
		<a href="https://www.statkraft.no/">https://www.statkraft.no/</a>		<a href="https://www.orkla.no/">https://www.orkla.no/</a>	
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn Uførheit	Generelt og spesielt leiarstillingar	Generelt, leiing og styre	Leiing	Generelt, leiing og styre
	Alder Rase/etnisitet Farge Forskjellar i fysisk utsjånad		Generelt		Generelt og leiing
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet		Generelt		
	Kultur Språk				
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring		Styret		
	Yrke / ferdigheitar	Generelt	Generelt		
	Generell bakgrunn Utdanning	Generelt	Generelt Generelt		
Familiesituasjon	Seksuell legning Foreldrestatus Sosial klasse Familiestatus				Generelt
Meiningar og tru	Religion Perspektiv Tenketypar Politisk meining Personlegheit Unionstilhøyrighet		Generelt		
Totalt nemnde kategoriar		3	8	1	3

## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leiing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		Norwegian Air Shuttle <a href="https://www.norwegian.no/">https://www.norwegian.no/</a>		Mowi <a href="https://mowi.com/no/">https://mowi.com/no/</a>	
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn Uførheit		Generelt, styret		Generelt
	Alder Rase/etnisitet Farge Forskjellar i fysisk utsjånad				Generelt
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet				Generelt
	Kultur Språk				Generelt Generelt
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring		Styret		
	Yrke / ferdigheitar				Generelt
	Generell bakgrunn Utdanning				
Familiesituasjon	Seksuell legning				
	Foreldrestatus				
	Sosial klasse				
	Familiestatus				
Meiningar og tru	Religion				
	Perspektiv				
	Tenketypar				
	Politisk meining				
	Personlegheit Unionstilhøyrighet				Generelt
Totalt nemnde kategoriar		0	2	0	7



## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leiing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		Norsk Tipping		Atea	
		<a href="https://www.norsk-tipping.no/">https://www.norsk-tipping.no/</a>		<a href="https://www.atea.no/">https://www.atea.no/</a>	
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn	Generelt, leiing og styre	Generelt, leiing og styre		Generelt
	Uførheit				Generelt
	Alder				Generelt
	Rase/etnisitet				Generelt
Geografiske forskjellar	Farge				Generelt
	Forskjellar i fysisk utsjånad				
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Nasjonalitet				Generelt
	Kultur	Generelt			
Familiesituasjon	Språk				
	Erfaring				
Meiningar og tru	Yrke / ferdigheitar				
	Generell bakgrunn				
Meiningar og tru	Utdanning				
	Seksuell legning				Generelt
Meiningar og tru	Foreldrestatus				
	Sosial klasse				
Meiningar og tru	Familiestatus				
	Religion				Generelt
Meiningar og tru	Perspektiv				
	Tenketypar				
Meiningar og tru	Politisk meining				
	Personlegheit				
Meiningar og tru	Unionstilhøyrighet				
Totalt nemnde kategoriar		2	1	0	7

## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leiing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		Veidekke		Wallenius Wilhelmsen	
		<a href="http://veidekke.no/">http://veidekke.no/</a>		<a href="https://www.walleniuswilhelmsen.co">https://www.walleniuswilhelmsen.co</a>	
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn		Generelt og leiing		
	Uførheit				
Geografiske forskjellar	Alder				
	Rase/etnisitet				
	Farge				
	Forskjellar i fysisk utsjånad				
	Nasjonalitet				Generelt
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Kultur				Generelt
	Språk				
Familiesituasjon	Erfaring				
	Yrke / ferdigheitar				
	Generell bakgrunn				
Meiningar og tru	Utdanning				
	Seksuell legning				
	Foreldrestatus				
	Sosial klasse				
Totalt nemnde kategoriar	Familiestatus				
	Religion				
	Perspektiv				
	Tenketypar				
	Politisk meining				
Personlegheit					
Unionstilhøyrighet					
Totalt nemnde kategoriar		0	1	0	2

## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leiing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		Subsea 7 Norway		Gjensidige	
		<a href="https://www.subsea7.com/en/index.htm">https://www.subsea7.com/en/index.htm</a>		<a href="https://www.gjensidige.no/?">https://www.gjensidige.no/?</a>	
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn Uførheit		Leiing		Generelt og leiing Generelt
	Alder Rase/etnisitet Farge Forskjellar i fysisk utsjånad				Generelt
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet	Generelt			Generelt
	Kultur Språk				Generelt
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring		Styre		
	Yrke / ferdigheitar		Styre		Generelt
	Generell bakgrunn Utdanning				
Familiesituasjon	Seksuell legning				
	Foreldrestatus				
	Sosial klasse				
	Familiestatus				
Meiningar og tru	Religion				
	Perspektiv				
	Tenketypar				Generelt
	Politisk meining				
	Personlegheit Unionstilhøyrighet				Generelt
Totalt nemnde kategoriar		1	3	0	8

## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leiing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		Totalt funn for "generelt"		Totalt funn for "leiing"	
		Totalt	Totalt	Totalt	Totalt
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn	8	18	6	13
	Uførheit	3	10		
	Alder	4	13	1	1
	Rase/etnisitet	3	4		
	Farge		1		
	Forskjellar i fysisk utsjånad				
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet	5	9		1
	Kultur	3	8	1	
	Språk	1	1		
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring	2	4	1	
	Yrke / ferdigheitar	3	6	1	
	Generell bakgrunn Utdanning	2	1 3	1	
Familiesituasjon	Seksuell legning	3	7		
	Foreldrestatus				
	Sosial klasse				
	Familiestatus				
Meiningar og tru	Religion	2	5		
	Perspektiv		2		
	Tenketypar		2		
	Politisk meining	1	1		
	Personlegheit		1		
	Unionstilhøyrighet				
Totalt nemnde kategoriar		40	96	11	15

## Kartlegging mangfaldskategoriar

Funna er spesifisert på nivå gjennom å kommentera om funna er retta mot styre, leiing eller generelt

Blank celle ved ingen funn

		Totalt funn for "styre"		Funn av omtale av kategori på eit eller anna nivå	
		Totalt	Totalt	Totalt	Totalt
Hovudkategori	Underkategori	Heimeside	Årsrapport	Heimeside	Årsrapport
Synlege forskjellar	Kjønn	1	6	9	19
	Uførheit			3	10
	Alder			4	13
	Rase/etnisitet			3	4
	Farge				1
	Forskjellar i fysisk utsjånad				
Geografiske forskjellar	Nasjonalitet		1	5	10
	Kultur			3	8
	Språk			1	1
Utdanning og profesjonell bakgrunn	Erfaring		3	2	7
	Yrke / ferdigheitar		1	3	7
	Generell bakgrunn Utdanning			2	1 3
Familiesituasjon	Seksuell legning			3	7
	Foreldrestatus				
	Sosial klasse Familiestatus				
Meiningar og tru	Religion			2	5
	Perspektiv				2
	Tenketypar				2
	Politisk meining			1	1
	Personlegheit				1
	Unionstilhøyrighet				
Totalt nemnde kategoriar		1	11	41	102

## **Vedlegg 5: kartlegging av perspektiv**

## Kartlegging perspektiv

	Lovreguleringar		
	Argument	Argument	Argument
Equinor			
Norsk Hydro	With three women among the seven shareholder-elected members on the Board of Directors, Hydro complies with the Norwegian legal requirements on female representation.		
Yara International			
Telenor			
KLP			
NorgesGruppen	NorgesGruppen skal ivareta rettighetene, helsen og sikkerheten til våre ansatte og de arbeidstakerne som er tilknyttet vår verdikjede.		
Storebrand			

## Kartlegging perspektiv

	Lovreguleringar		
	Argument	Argument	Argument
DNB	DNB er en organisert virksomhet og er bundet av lokale og sentrale tariffavtaler inngått med Finansforbundet og Fagforbundet/LO.		
Reitangruppen	Det tilstrebes å fremme likestilling og å forhindre forskjellsbehandling som er i strid med lov om likestilling mellom kjønnene.		
Coop Norge	Rapportera på måltal på styret og anna		
Statkraft	I tillegg til globale retningslinjer for ansettelse og arbeidsforhold har vi en rekke landspesifikke programmer der målet er å fremme likhet, mangfold, inkludering og gjensidig respekt.	Uansett hvor vi opererer, støtter vi opp om og respekterer internasjonalt anerkjente arbeidstakerrettigheter.	
Orkla	Orkla ASA oppfyller således allmennaksjeloven § 6-11a med krav om representasjon av begge kjønn i styret.		
Norwegian Air Shuttle	Among the shareholder elected Directors, there are three men and two women.		



## Kartlegging perspektiv

	Lovreguleringar		
	Argument	Argument	Argument
Mowi	Mowi is committed to ensuring diversity in the Group, in accordance with the Norwegian Anti-Discrimination Act.		
Norsk Tipping	Som et statlig selskap ligger det forventninger fra regjeringen om at Norsk (...) kjønnsfordelingen i Tipping arbeider målrettet for å ivareta sitt samfunnsansvar. Mangfold og integrering er en del av dette samfunnsansvaret (frå heimesida)  Om mangfold: Styret skal være bredt sammensatt, og sammensetningen av styret skal tilfredsstille de krav som framgår av likestillings- og diskriminerings loven	styret skal være i samsvar med bestemmelsene i aksjeloven § 20-6 første ledd  Styret skal være bredt sammensatt, og sammensetningen av styret skal tilfredsstille de krav som framgår av likestillings- og diskriminerings loven	
Atea			
Veidekke			
Wallenius Wilhelmsen			
Subsea 7 Norway			
Gjensidige			

## Kartlegging perspektiv

	Argument	Forretningsargument Argument	Argument
Equinor	Vi mener at verdien av mangfold kun blir utnyttet dersom vi har en inkluderingskultur hvor alle føler at de trygt kan bidra.		
Norsk Hydro	...bedre beslutninger og skaper nye muligheter. Disse forskjellene vil sikre bærekraft og bedre resultater.	Vi tror at varierte og inkluderende team gjør det mulig å oppnå høyere innovasjonsnivåer, en læringskultur, bedre forståelse av kundene, regeletterlevelse og kulturell bevissthet.	We recognize diversity as a key value and performance driver. This is reflected in our internal improvement activities and in our employer branding.
	Vi er med andre ord avhengige av å ha medarbeidere med ulike bakgrunner, kompetanser og tenkemåter for å kunne forme vår historie som et innovativt og bærekraftig selskap.	We see this diversity as a source of competitive advantage, as it encourages innovation, learning and better customer understanding.	Through diversity and inclusion, we want all employees to know they are valued for their differences and that they contribute to the success of our business strategy
Yara International	Done right, diversity leads to better solutions, more innovation and higher engagement	Driving equality and diversity through an engaged and respected workforce is a key enabler to deliver on the overall strategy	
Telenor	Bedriften får tilgang på kvalifiserte medarbeidere samtidig som mangfoldet økes, og samfunnet vinner på at de får verdiskaping fra aktive skatteyttere.	I Telenor er vi trygge på at en mangfoldig arbeidsstyrke bidrar til hensiktsmessig utvikling av tjenestene vi tilbyr	

## Kartlegging perspektiv

	Argument	Forretningsargument Argument	Argument
KLP	En arbeidsplass preget av mangfold og likestilling betyr at bedriften respekterer tanken om likeverd og rettferdighet, forvalter og utvikler sine ressurser effektivt, og tar ut potensialet som ligger i et mangfold av meninger, erfaringer og innfallsvinkler	Det er påvist at grupper med mangfold tar bedre beslutninger enn homogene grupper og forskning viser også at selskaper som skårer høyt på mangfold har større sannsynlighet til å ha bedre økonomiske resultater. KLP ønsker på bakgrunn av dette å være en attraktiv arbeidsplass (...)	
NorgesGruppen	Utnytte kompetanse og mangfold for å styrke verdiskapingen		
Storebrand	Større bredde og mangfold i medarbeidernes kompetanse skal bidra til fortsatt vekst og evne til å møte endrede kundeforventninger.	Vi mener at mangfold bidrar til økt innovasjonstakt og en bedre forståelse av kunde massen i hele dens bredde.	
DNB	Ulikhet (...) gir oss flere perspektiver og gjør oss sterkere rustet til å løse utfordringer, skape innovasjon og skape de beste kundeopplevelsene  Vi jobber aktivt for større mangfold i hele konsernet for å få nye perspektiver i en stadig mer kompleks verden, og for å gjenspeile bredden blant våre kunder. Dette står også sentralt i vårt arbeid med å tiltrekke, rekruttere og bevare talenter.	Ein inkludrande kultur der alle blir verdsatt for sine forskjeller, anerkjent for sitt talent og kan være seg sjølv, er en føresetnad for at mangfoldet skal gi verdi, og er derfor høyt prioritert.  Vi må speile samfunnet vi er en del av dersom vi skal nå våre mål om langsiktig verdiskaping, for nøyde kunder og å være en attraktiv arbeidsplass.	Mangfold fremmer innovasjon og bidrar til bedre beslutninger.

## Kartlegging perspektiv

	Argument	Forretningsargument	Argument
Reitangruppen			
Coop Norge			
Statkraft	Statkraft ønsker å øke mangfoldet og oppmuntre til inkludering. Vi mener dette gir nye perspektiver og ideer som bidrar til innovasjon som treffer behovene til våre kunder og samfunnet		
Orkla			
Norwegian Air Shuttle	Diversity makes the organization richer and better.		
Mowi	Working in 25 countries, we know how diversity breeds success.	To harness the well-established benefits of diversity and inclusion to realise the potential in achieving organisational objectives	
Norsk Tipping			
Atea			
Veidekke	En mer mangfoldig arbeidsstyrke som evner å gjøre bruk av den enkeltes perspektiv, erfaringer og kompetanse, vil resultere i bedre løsninger.		

## Kartlegging perspektiv

	Argument	Forretningsargument Argument	Argument
Wallenius Wilhelmsen	<p>Verksemda skriv om mangfald: Being an attractive employer means engaging with our employees throughout their time with us and providing an environment where imagination is not curbed, courage replaces fear, and candour and trust are key enablers. Speed to market will only increase in the future and we believe these attributes will support that need.</p>	<p>A globally successful company requires diversity: to succeed, we need people with many different talents who can collaborate across cultures, developing new skills and knowledge along the way.</p>	
Subsea 7 Norway	<p>At Subsea 7, building greater diversity and inclusion is as important for our people to achieve a rewarding career as it is for our business to stay successful</p>	<p>Diversity and inclusion empowers our people, makes us smarter and brings in different skills and talents that help us develop a variety of creative approaches to solving complex problems</p>	
Gjensidige	<p>Gjensidige har vist vilje og evne til endring i over 200 år. For å lykkes også i fremtiden må mangfold, inkludering og tillit - både vertikalt og horisontalt - være bærende elementer for økt fleksibilitet og vår mulighet til å tilpasse oss utviklingen enda raskere enn før.</p> <p>vi har ulike fora for å få innsikt i ideer og bekymringer. Verdi skapes gjennom dialog om: (...) mangfold</p>	<p>Vi samarbeider blant annet med Seema, for å øke fokuset og forståelsen for viktigheten av mangfold og mangfoldsledelse som et bærekraftig konkurransefortrinn.</p>	<p>Riktig kompetanse på riktig sted til riktig tid er avgjørende for å sikre konkurransekraft. For å om å kjenne kunden best og bry oss mest, må de ansatte speile mangfoldet blant kundene våre.</p>

## Kartlegging perspektiv

	Rettferdighet		
	Argument	Argument	Argument
Equinor	Vår ambisjon er at Equinor skal ha et inkluderende arbeidsmiljø, der alle kan være seg selv på jobb, dele sine synspunkter og utvikle seg og trives i trygge omgivelser. Dette innebærer å arbeide aktivt for at alle skal ha like muligheter i Equinor		
Norsk Hydro	A commitment to equal opportunities for all employees.		
Yara International	We are committed to creating an equal opportunity work place free from harassment, where hiring and development are based on achievements, qualifications, and skills of each individual	Yara is committed to promote equal opportunities	
Telenor	Telenor ønsker som arbeidsgiver å gi like muligheter til alle		
KLP	Kvinner og lønn: Det er en uttalt strategi for KLP å bedre denne kjønnsbalansen og vi har derfor satt i gang flere tiltak for å øke andelen kvinner i høyt betalte fagstillinger i konsernet. alle medarbeidere gis like muligheter		

## Kartlegging perspektiv

	Rettferdighet		
	Argument	Argument	Argument
NorgesGruppen	NorgesGruppen skal ivareta rettighetene, helsen og sikkerheten til våre ansatte og de arbeidstakerne som er tilknyttet vår verdikjede. Det betyr blant annet lik lønn for likt arbeid, god integrering, likestilling mellom kjønn og et godt læringsmiljø		
Storebrand	Vi arbeider aktivt for like muligheter og kjønnsbalanse. like muligheter i våre rekrutterings- og utviklingsprosesser		
DNB	Likestilling og mangfold lønner seg og er dessuten etisk viktig.  For oss betyr likestilling og mangfold like rettigheter og muligheter til å bidra i organisasjonen. Det innebærer at vi skaper et trygt og inkluderende arbeidsmiljø der alle verdsettes for sine ulike egenskaper og blir anerkjent for sitt talent, og der alle kan være seg sjølv.		
Reitangruppen			

## Kartlegging perspektiv

	Rettferdighet		
	Argument	Argument	Argument
Coop Norge	Det arbeides aktivt, målrettet og planmessig for å fremme like stilling og likeverd, samt sikre like muligheter og rettigheter for å hindre diskriminering innenfor virksomheten.		
Statkraft	Vi legger spesiell vekt på lik behandling av kjønn i vår virksomhet og mener at kvinner skal ha samme muligheter som menn, også når det gjelder lederstillinger.	Statkraft har en klar forpliktelse til å sikre like muligheter for alle ansatte.	Vi fremmer likebehandling i alle sammenhenger, og vi har nulltoleranse overfor diskriminering, mobbing og trakassering.
Orkla	Orkla er opptatt av mangfold og like muligheter		
Norwegian Air Shuttle	Menn og kvinner skal være likestilt når det gjelder arbeid, arbeidsforhold, karrieremuligheter og lønn.		
Mowi	We strive to attract a diverse workforce and provide equal opportunities Mowi er en høyt ansett arbeidsgiver med en kultur preget av like muligheter for alle.		



## Kartlegging perspektiv

	Rettferdighet		
	Argument	Argument	Argument
Norsk Tipping	Vi har sluttet oss til FNs bærekraftsmål, og pekt ut likestilling mellom kjønnene som et område der vi har mulighet til å påvirke positivt		
	Norsk Tipping er en IA-bedrift og har ambisjon om at det skal være like muligheter i selskapet. Det er et prioritert område å bedre kjønns balansen blant selskapets ansatte og selskapets ledere		
Atea	Diversity and gender equality are core values at Atea.		
Veidekke	Sikre kvinner fullstendig og reell deltakelse og like muligheter til ledende stillinger på alle nivåer i beslutningsprosessene i det politiske, økonomiske og offentlige liv.	Likestilling mellom kjønn	
Wallenius Wilhelmsen			
Subsea 7 Norway	Our policy on Equal Opportunities and Diversity in Employment ensures our people are able to work in a manner where they are free from all forms of discrimination, including harassment and bullying.		
Gjensidige			

## Vedlegg 6: kartlegging av modenskapsnivå

## Kartlegging moderskapsnivå

		Modeskapsnivå 1		
Rapportering gjennom måltal		Argument	Argument	Argument
Equinor	Unge talent: 43-57-fordeling mellom rekrutterte kvinnelige og mannlige nyutdannede akademikere	Rapporterer tal kvinner som er fast tilsett i konsernt fordelt på geografisk område		Syv styremedlemmer er menn, fire er kvinner og tre styremedlemmer har en annen nasjonalitet enn norsk og er bosatt utenfor Norge
	Unge talent: 45-55-fordeling mellom rekrutterte nyutdannede akademikere med ikke-norsk og norsk bakgrunn.	I 2019 innførte Equinor en konserndekkende prestasjonsindikator (KPI) for mangfold og inkludering, som måles på team-nivå.		
Norsk Hydro	In 2019, 18 percent of Hydro's employees were women. The share of women was 40 percent in Hydro's Corporate Management Board in 2019.	In Brazil, we are required to employ at least 5 percent employees with disabilities. Paragominas employed 4.5 percent disabled people by the end of 2019, and Alunorte were at 4.5 percent at the end of 2019, while the level at Albras was 3.5 percent.		Graf som syner tal på kvinnelege leiarar og graf som syner ikkje-norske leiarar.  Tabell som syner kvinner og ikkje-norske blant styret og leiinga

## Kartlegging modenskapsnivå

		Modeskapsnivå 1		
		Rapportering gjennom måltal		
		Argument	Argument	Argument
Yara International		Rapportera på kvinner i styret.		
Telenor		Rapportera på kvinner generelt og i leiing	Rapportera på alder, kjønn og uførheit	
KLP		Rapportera på kjønnsfordeling generelt, leiing og styre	Rapportera på gjennomsnittleg avgangsalder	
NorgesGruppen		Rapportera på kjønn generelt og i leiing	Rapportera på lærlingar	Rapportera på uførheit (arbeidstreningsplassar)
		Rapportera på alder	<p>Resultat 2019: Totalt har NorgesGruppen god kjønnsbalanse, men det er for stor variasjon mellom de ulike delene av virksomheten. I 2019 var det 42 % kvinnelige kjøpmenn og butikksjefer, og 58 % menn. Blant topp- og mellomledere var 74% menn og 26% kvinner.</p>	

## Kartlegging moderskapsnivå

	Moderskapsnivå 1		
	Rapportering gjennom måltal Argument	Argument	Argument
Storebrand	Rapportera på kjønnsfordeling i leiing og styre	Rapportera på alder og kjønn	
DNB	Rapportera på kjønn på leiarnivå	DNB kom også på andreplass i SHE Index, en indeks som måler hvor godt de største norske selskapene jobber med kjønnsbalanse.	
Reitangruppen	Rapportera på fordeling av kjønn		
Coop Norge	Rapportera på andel kvinner styret, konsernleiing, leiing med personalansvar, kvinner generelt, og andel alder under 30, mellom 30-50 og over 50		
Statkraft	Rapportera på andel kvinner i toppleiarstillingar	Rapportera på andel kvinner i styret	
Orkla	Rapportera på alder	Rapportera på kvinner i leiande stillingar	Rapportera på kjønn i styret
Norwegian Air Shuttle	Among the shareholder elected Directors, there are three men and two women.		

## Kartlegging modenskapsnivå

	Modeskapsnivå 1		
	Rapportering gjennom måltal	Argument	Argument
Mowi	Rapporterer på prosent på kjønn		
Norsk Tipping	Toppledergruppen består av 43 prosent kvinner. Samlet er andelen kvinner i lederstillinger 33 prosent, mens 37 prosent av totalt 423 fast ansatte er kvinner.		Rapportera på kvinner i leiande stillingar
Atea	At 31 December 2019, women represented 23.6% of the Group's employees, compared with 22.8% at the end of the previous year.		
Veidekke	Rapportera på prosent kvinnelege tilsette		
Wallenius Wilhelmsen	Skriv at dei rapportera på mangfald		Rapportera på kjønnsfordeling i styret, der to av fem er kvinner
	Rapportera på nasjonalitet og kjønn		

## Kartlegging moderskapsnivå

		Moderskapsnivå 1		
Rapportering gjennom måltal		Argument	Argument	Argument
Subsea 7 Norway	Rapportera på prosent av kjønn i leiinga		Rapportera på prosent av kjønn offshore og onshore	
	Rapportera på prosent frå ulike kontigent		Rapportera på prosent i aldersgrupper	
Gjensidige	Rapportera på kjønn og alder og kjønn i leiing og generelt.			

## Kartlegging moderskapsnivå

	Moderskapsnivå 2		
	Rapportering gjennom å skildre mål	Argument	Argument
Equinor	<p>å ansette og utvikle personell og fremme mangfold og inkludering i vår arbeidsstyrke</p> <p>Unge talent: Mål om 50-50 fordeling mellom kjønn og ikke-norsk bakgrunn i 2019</p>	<p>Vi har som mål å oppnå en kjønnsbalanse og mangfold i alle lederutviklingsaktiviteter, blant annet ved vurdering av talenter, etterfølgere og ledere, lederutviklingskurs og innplassering av de øverste lederne.</p>	
Norsk Hydro	<p>A part of the new people strategy is to identify measures and quantifiable targets to support our ambition.</p>		
Yara International			
Telenor	<p>Disse ambisjonene innebærer å jobbe for å oppnå 40 prosent kvinneandel i den globale arbeidsstokken. På toppledernivå er målsettingen å ha 35 prosent kvinner og 35 prosent ledere med ikke-nordisk bakgrunn.</p>		
KLP	<p>KLP har et mål om 40 prosent av hvert kjønn totalt blant antall ledere.</p>	<p>KLPs mål er at kvinners andel av menns lønn skal være 90 prosent innen utgangen av 2018 og 95 prosent innen 2020.</p>	



## Kartlegging moderskapsnivå

	Moderskapsnivå 2		
	Rapportering gjennom å skildre mål	Argument	Argument
NorgesGruppen	Oppnå bedre kjønnsbalanse i alle deler og på alle nivåer i virksomheten  Mål 2020: Det skal være minimum 40% av hvert kjønn i alle deler av virksomhetene		
Storebrand	Målet er en 50/50-fordeling mellom menn og kvinner i ledende stillinger, og lik fordeling av menn og kvinner i våre lederutviklingsprogrammer, samt rekrutteringsprosesser til lederstillinger.	Vi arbeider aktivt for like muligheter og kjønnsbalanse i arbeidsliv og økonomisk liv (delmål 5.5).	
DNB	Kjønnsbalanse (40/60) i lederstillinger på alle nivå (uavhengig av kjønn).  I DNB har vi som mål å betale lik lønn for likt arbeid og lik prestasjon uavhengig av kjønn.	Alle team skal være mangfoldige og inkluderende innen 2022.  Etablert nye konsernmål med fokus på kjønnsbalanse og mangfold	
Reitangruppen			
Coop Norge	Det arbeides aktivt og målrettet for å utforme og tilrettelegge de fysiske forholdene slik at virksomhetens ulike funksjoner kan benyttes av flest mulig,	Konsernet har som mål å være en arbeidsplass hvor det ikke forekommer diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne.	
Statkraft	Økt mangfold når det gjelder bakgrunn, kompetanse og kjønn i hele selskapet	Langsiktig mål om 40 % kvinner i topplederstillinger	

## Kartlegging moderskapsnivå

	Moderskapsnivå 2		
	Rapportering gjennom å skildre mål	Argument	Argument
Orkla	Mål mot 2020: 40 % kvinnelige ledere  Orkla ønsker å legge til rette for at alle foreldre skal kunne ta foreldrepermisjon uavhengig av kjønn. I 2019 tok 4,9 % av Orklas kvinnelige og 1,3 % av mannlige ansatte foreldrepermisjon.		
Norwegian Air Shuttle			
Mowi	We are working towards a global target of 30% females in leadership roles and 50/50 gender ratio across Mowi by 2025		Management gender ratio of 70/30 (male/female)
Norsk Tipping	Har som mål for kjønnsbalanse og mangfold å innen 2022 vere på topp ti lista til SHE-index. Dette står både på heimesida og i årsrapporten		
Atea			
Veidekke	Har satt klare mål for å både øke andelen kvinner totalt i konsernet og ha flere kvinner i ledende stillinger innen utgangen av 2020.		
Wallenius Wilhelmsen			

## Kartlegging moderskapsnivå

		Moderskapsnivå 2		
Rapportering gjennom å skildre mål		Argument	Argument	Argument
Subsea 7 Norway		<p>The framework consists of four focus areas, within which we will take positive action: improve our inclusive culture in the workplace, increase the proportion of women in leadership positions, increase the proportion of local people in management teams of countries where we work and ensure recruitment reflects a diverse population</p>		
Gjensidige		<p>Vi skal ha ledere som forstår verdien av mangfold og som utøver mangfoldsledelse i sin hverdag.</p>		

## Kartlegging modenskapsnivå

		Modeskapsnivå 3		
		Rapportering gjennom å skildre tiltak		
		Argument	Argument	Argument
Equinor	Alle ansatte i konsernet som skal bli foreldre gjennom fødsel eller adopsjon tilbys minst 16 ukers lønnet permisjon.			
Norsk Hydro	Hydro's common process for people performance and development includes an appraisal dialogue, individual development plan (...)		We have run a comprehensive diversity awareness training program at the management level at all plants, and we will introduce this program at more levels in each unit.	
Yara International	We will uphold diversity and inclusion as a key strategic priority, enforcing a holistic approach to recruitment and talent development; work-life balance; compensations and benefits.		Diversity is further anchored in key human resource processes such as recruitment, succession planning, performance management and employee development.	A People Strategy Project was launched in 2019 to realign with the latest updates within the Corporate Strategy and to respond to the world around us.

## Kartlegging modenskapsnivå

		Modeskapsnivå 3		
Rapportering gjennom å skildre tiltak		Argument	Argument	Argument
Telenor	I nettverket Nordic CEOs for a Sustainable Future har Telenor inntatt en lederrolle i å utvikle mangfold og inkludering som en hovedprioritet for 2020.	Telenor har videreført samarbeidet med SHE Community og igangsatt en samarbeidende dialog om mangfold og inkludering med private og offentlige norske instanser.		I 2019 tok vi grep for å sikre at vi har to utlendinger i lederteamet i hvert Telenor underselskap,
	vi la til en læringssti om mangfold og inkludering i Telenor Campus	I mai 2019 lanserte Telenor Norge og PLAN International Girls Create Tech Academy, som er et mentorprogram som skal redusere digitale kjønnsforskjeller i Norge, inspirere flere jenter til å velge teknologiske utdanninger og utfordre kjønnsstereotyper om teknologikarrierer.		vi underskrev FNs støtteerklæring for LHBTI-rettigheter.
KLP	KLP Kapitalforvaltning har også opp rettet internship-plasser med mål om å ansette flere dyktige kvinner.	Vi har videreført samarbeidet med foreningen FRI, for å gjennomføre kursopplegget "Rosa kompetanse".		Lunsjseminar for ansatte, med fokus på kjønn og likestilling med navn #hunspanderer.
	I 2020 vil vi jobbe med likestilling og mangfoldsarbeid gjennom en årlig handlingsplan med tiltak innen holdningsarbeid, rekruttering, likelønn, nettverksmøter og markeringer.	Samenes nasjonaldag, kvinnedagen og verdensdagen for psykisk helse ble markert på KLPs interne infoskjermer og blomster i resepsjonen. I juni endret KLP profilbilde på sosiale medier til KLP-profil med regnbuefarger for å markere PRIDE i Oslo.		
	I rekruttering har vi gjennomført annonsekurs i regi av finn.no med fokus på hvordan vi kan tiltrekke oss flere kvinner ved tekst, bilder og videoer.	KLP er fortsatt medlem av nettverk for LHBT på arbeidsplassen som består av arbeidsgivere som ønsker å jobbe med denne tematikken knyttet til arbeids livet.		

## Kartlegging modenskapsnivå

		Modeskapsnivå 3		
Rapportering gjennom å skildre tiltak		Argument	Argument	Argument
NorgesGruppen	Tilby lærling- og arbeidstreningsplasser		Bidra til integrering og språkopplæring	Det betyr blant annet lik lønn for likt arbeid, god integrering, likestilling mellom kjønn og et godt læringsmiljø.
	Mottatt mangfaldsprisen i 2019 for arbeid med å tilrettelegge for god språkopplæring og fagbrev for sine tilsette.		NorgesGruppen vil fortsette arbeidet i 2020 med mangfoldsledelse, og da spesielt strategisk rekruttering og samarbeid på tvers av verdikjeden	
Storebrand	Vi arbeider aktivt for å oppnå kjønnsbalanse gjennom målrettede rekrutteringstiltak samt ved å utnevne like mange kvinner som menn til lederstillinger og lederutviklingsprogrammer.		I slutten av 2019 etablerte vi et mangfolds- og inkluderingsutvalg, bestående av seks ansatte utnevnt av virksomheten. Utvalget skal øke bevisstheten om og forståelsen av viktigheten av et mangfoldig og inkluderende arbeidsmiljø der folk føler at de hører hjemme	
	Det skal (minst) være én kvinnelig og én mannlig finalekandidat ved rekruttering til lederstillinger.		Vi tilbyr fast ansatte betalt foreldrepermisjon tilsvarende 100 % av lønnen, noe som er mer enn det loven krever i Norge og Sverige.	

## Kartlegging modenskapsnivå

		Modeskapsnivå 3		
Rapportering gjennom å skildre tiltak		Argument	Argument	Argument
DNB	Sikre at mål, regelverk og policyer ivaretar like rettigheter og muligheter	Sørge for at vi har og bruker verktøy og prosesser for å rekruttere, utvikle og beholde mangfold	Videreutvikle kultur og ledelse for mangfold i konsernet	
	Høsten 2018 introduserte vi kjønnsnøytral foreldre permisjon for våre ansatte, uansett hvor de jobber i verden, med minimum 20 uker betalt foreldre permisjon.	Som ledd i å utvide arbeidet med mangfold, satte vi i 2019 fokus på temaer som mental helse, seksuell orientering og kjønnsidentitet. Vi har hatt flere kurs og arrangementer om temaene internt og deltok i juni for første gang i Oslo Pride Parade.	Kampanjen #huninvesterer har bidratt til at banken for første gang har målinger som viser at flere kvinner enn menn kjøper fond	
	Vi har også etablert interne mentor- og nettverksordninger for leder talenter av begge kjønn.	I rekrutteringsprosesser til lederstillinger skal best kvalifiserte kvinne og mann identifiseres før endelig valg av kandidat tas.	Flere stillingsannonser utlyses på engelsk for å treffe en bredere målgruppe, og alle annonser inkluderer et ønske om mangfold.	
Reitangruppen	Øvrige ansatte med redusert arbeidskapasitet grunnet alder og/eller sykdom har fått nødvendige hjelpemidler, samt mulighet til å jobbe i redusert stilling (dels uten sykepenger / ingen reduksjon av lønnen).	Fleksible arbeidstider, hjemmekontorløsninger og muligheter for utvidet permisjon skal fremme både kvinner og menns muligheter til å kombinere karriere og familieliv.		
Coop Norge				

## Kartlegging modenskapsnivå

		Modeskapsnivå 3		
		Rapportering gjennom å skildre tiltak		
		Argument	Argument	Argument
Statkraft	<p>Fortsatt innføring av utviklingsprosesser for ansatte inkludert målrettede aktiviteter for lederutvikling</p> <p>nye initiativer for å øke kvinneandelen, for eksempel et opplegg for å gjøre oss oppmerksomme på ubevisste holdninger.</p>	<p>Opplæring av alle ledere i Statkraft om ubevisst forutinntatthet og innføring av bedre mekanismer for å unngå forutinntatthet i Statkrafts medarbeiderprosesser.</p>	<p>Nøkkelaktiviteter planlagt for 2020 inkluderer aktivt arbeid for å øke antall kvinner i lederposisjoner</p>	
Orkla	<p>Mangfold og ikke-diskriminering var eit av tema i interessentdialog for 2019</p> <p>Arbeidet med å fremme medarbeiderutvikling, medvirkning og mangfold vil fortsette i 2020, og forbedringsområdene som er identifisert gjennom risikokartleggingen og dialogen mellom ledelse og medarbeidere vil bli fulgt opp. Vi vil spesielt forbedre rutine for utviklingssamtaler blant operatører, øke omfanget av digital opplæring i konsernet og gjennomføre et program for bevisstgjøring knyttet til mangfold og ikke-diskriminering.</p>	<p>Mangfoldspolicyar</p> <p>Orkla besluttet i 2019 å støtte opp om FNs standard for å hindre diskriminering av lesbiske, homofile, bifile og trans personer (LHBT) i arbeidslivet, og vi gjennomførte en enkel markering rundt dette temaet i forbindelse med arrange mentet Oslo Pride Parade. Vi er også blitt med i et norsk bedriftsnettverk for LHBT på arbeidsplassen for læring og erfaringsdeling</p>	<p>Mange av selskapene har også gjennomført tiltak for bevisstgjøring rundt mangfold og ikke-diskriminering, og i alt har rundt 5 000 medarbeidere deltatt på slik opplæring i 2019.</p>	
Norwegian Air Shuttle				



## Kartlegging moderskapsnivå

		Modeskapsnivå 3		
Rapportering gjennom å skildre tiltak		Argument	Argument	Argument
Mowi	In 2019 we rolled-out e-learning courses with focus on diversity and equal rights to all employees			
Norsk Tipping	Et ettårig utviklingsprogram for kvinnelige filmskapere som er gjennomført	et nytt prosjekt i samarbeid med Talent Norge og Den Norske Opera & Ballett for å løfte kvinnelige koreografer.		
Atea				
Veidekke	Workshops for leiarar (relatert til mangfald)	Oppretta eit bransjenettverk, initiert av Veidekke, for mangfald og kjønnsbalanse		Vidarefører tiltak frå 2019 til 2020 om å "øke kunnskap og bevissthet om mangfold i organisasjonen". Skriv eit eig kapittel om dette
Wallenius Wilhelmsen	In late 2019, a Diversity & Inclusion initiative was launched to gather data and perspectives from the organization. With this input, in 2020 the project will define challenges and opportunities for diversity and inclusion			

## Kartlegging modenskapsnivå

		Modeskapsnivå 3		
		Rapportering gjennom å skildre tiltak		
		Argument	Argument	Argument
Subsea 7 Norway				
Gjensidige	<p>HR arrangerte en mangfoldsdag med innlegg fra interne og eksterne krefter om mangfold og inkludering i arbeids livet. Arrangementet var tilgjengelig for alle medarbeidere via webcast.</p> <p>Det er etablert et «Mangfolds- og inkluderingsutvalg», som gjennomfører møter ved behov, minst en gang per år.</p>	<p>Det er også etablert et internt mentorprogram, som et supplement for enkelte medarbeidere og ledere for personlig vekst og utvikling.</p> <p>Vi samarbeider blant annet med Seema, for å øke fokuset og forståelsen for viktigheten av mangfold og mangfoldsledelse som et bærekraftig konkurransefortrinn.</p>	<p>Det arbeides kontinuerlig med måling og oppfølging av lønnsutvikling for kvinner og menn. Dersom det avdekkes uforklarte forskjeller følges de opp spesielt.</p> <p>Det gjennomføres to People Reviews per år, hvor toppledelsen følges opp på hvordan de lykkes med ledelse, kompetanseutvikling, mangfold (...)</p>	

## Kartlegging modenskapsnivå

Modeskapsnivå 4	
Rapportering gjennom å skildre den faktiske verdien	
Argument	Argument
Equinor	
Norsk Hydro	We see this diversity as a source of competitive advantage, as it encourages innovation, learning and better customer understanding.
Yara International	
Telenor	Om mangfold: Det handler om å sammen skape tjenester og løsninger som tar hensyn til de ansattes, kundenes, interessentenes og partnernes ulike synspunkter.
KLP	
NorgesGruppen	
Storebrand	Storebrand mener at mangfold forsterker virksomhetens relative evne til verdiskaping
DNB	Ulikhet i kjønn, alder, kompetanse, kulturell bakgrunn, erfaring, funksjonsevne, seksuell orientering, etnisitet og livssyn gir oss flere perspektiver og gjør oss sterkere rustet til å løse utfordringer, øke innovasjonskraften og skape de beste kundeopplevelsene.

## Kartlegging modenskapsnivå

	Modeskapsnivå 4		
	Rapportering gjennom å skildre den faktiske verdien		
	Argument	Argument	Argument
Reitangruppen			
Coop Norge			
Statkraft	Statkraft ønsker å øke mangfoldet og oppmuntre til inkludering. Vi mener dette gir nye perspektiver og ideer som bidrar til innovasjon som treffer behovene til våre kunder og samfunnet		
Orkla			
Norwegian Air Shuttle			
Mowi			
Norsk Tipping			
Atea			
Veidekke			
Wallenius Wilhelmsen			
Subsea 7 Norway			
Gjensidige	Vi ønsker å utvikle en organisasjon som legger til rette for at mangfold preger våre aktiviteter og bidrar med nye ideer og perspektiver i arbeidet for et mer bærekraftig samfunn		