

Arbeidsgiver-merkevarebygging med et mangfoldsfokus: En analyse av norske selskapers nettsider

Laura E. M. Traavik
Høgskolen Kristiania

Cathrine Seierstad
Universitetet i Sørøst-Norge og Høgskolen Kristiania

Abstract: In this chapter we examine how 58 of the largest Norwegian companies across nine industries profile and communicate equality, diversity, and inclusion (EDI) on their websites. As a result of market and workforce changes, there is an increasing demand for labour and need for organizations to attract a wider range of employees. The chapter builds on ideas and methodologies from recent international desktop studies (e.g. Jonsen et al. Griebler, 2021; Point & Singh, 2003; Singh & Point 2006), which have shown that companies are increasingly profiling EDI and using it for employer branding, a strategic human resource approach to recruit talent. We find that in terms of EDI profiling, Norwegian companies seem to be lagging in comparison to other European companies, for example, those in the UK. In our sample we found that while diversity and inclusion are mentioned on company websites, most Norwegian companies fail to include a clear definition, or they provide a rather simple definition of diversity (focusing on only some dimensions, such as gender). None of the nine industries (and few companies in general) profile or communicate an integrated and complex approach to EDI. This leads us to propose that there is an opportunity for Norwegian companies to use their websites to build their employer brand around EDI. We do find variety between sectors, with finance and consulting profiling and communicating more about EDI than other sectors in our sample. Implications for HR recruitment strategies in Norwegian companies are discussed.

Keywords: diversity, companies, web pages, recruitment, talent, employer branding

Sitering: Traavik, L. E. M. & Seierstad, C. (2023). Arbeidsgiver-merkevarebygging med et mangfoldsfokus: En analyse av norske selskapers nettsider. I A. N. Thon, L. E. M. Traavik & K. A. Vedøy (Red.), *HR i møte med det nye arbeidslivet* (Kap. 10, s. 231–255). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.192.ch10>
Lisens: CC-BY 4.0

Introduksjon

Globalisering og demografisk utvikling og endring i arbeidsstyrken betyr at norske arbeidsplasser er, og vil bli, mer mangfoldige, og parallelt vil det være et sterkt behov for arbeidskraft og talenter. I Norge, som i resten av verden, har det vært en økende interesse for mangfold i arbeidslivet og mangfold og inkludering innad i selskaper, både innenfor forskning og i praksis (jf. Abramovic & Traavik, 2017; Brenna & Solheim, 2018; Drange, 2014; Hansen & Seierstad, 2017; Kirton & Green, 2017; Midtbøen & Rogstad, 2012; Oslo kommune, 2023; Umblijs et al., 2022). Fakta er at Norge har økende innvandring fra forskjellige land, endring i kjønnsbalansen i både utdanning og i arbeidsmarkedet, mer søkelys på kjønnsidentitet og seksuell legning, variasjoner i funksjons- evne samt en aldrende befolkning (Statistisk sentralbyrå, 2023). Dette gjør at selskaper aktivt må jobbe for, og muligens tenke nytt med tanke på hvordan de skal gå frem for å tiltrekke seg og rekruttere en mer mangfoldig arbeidsstyrke.

Et strategisk HR-tiltak som har fått økt oppmerksomhet de siste 20 årene, er «employer branding», arbeidsgiver-merkevarebygging (Ambler & Barrow, 1996). Arbeidsgiver-merkevarebygging blir forklart av Theurer et al. (2018) som et område hvor HRM og markedsføring møtes, og som «involves internally and externally promoting a clear view of what makes a firm different and desirable as an employer» (Lievens, 2007, s. 51). Dette anses som viktig både når det gjelder å rekruttere og beholde ansatte. Selskaper kan profilere og kommunisere sine holdninger, verdier og satsingsområder i flere kanaler, inkludert på sine nettsider (samt på sosiale medier, som LinkedIn, Facebook, Twitter) (Jonsen et al., 2021).

Nettsider er en viktig del av et bedriftsimage og en mulighet for å kommunisere verdier, noe som kan lede til forbedrede rekrutteringsresultater (Lievens & Slaughter, 2016). Derfor er nettsider en sentral arena for selskaper å profilere og kommunisere sine holdninger til mangfold og inkludering, «mangfoldsprofilering». Forskning om rekruttering av mangfold viser at profilering og signaler om satsing på, arbeid med og interesser for mangfold og inkludering kan gjøre en organisasjon attraktiv for mennesker med forskjellige bakgrunner (Avery & McKay, 2006; Ng & Burke,

2005; Purdie-Vaughns et al., 2008). I Rapporten *Mangfold gir konkurransefortrinn – en ubenyttet ressurs for norske selskaper* konkluderer konsultentselskapet Accenture at «Mangfold i arbeidslivet har kommet for å bli, og vil bare få økt betydning i årene som kommer» (2016, s. 3), og derfor vil det være viktig at norske selskaper planlegger hvordan de kan rekruttere et bredt utvalg av arbeidstakere. I en nyere studie basert på data samlet inn fra selskapers nettsider på tvers av fem land finner Jonsen et al. (2021) at mangfold og inkludering kan være en betydningsfull del av merkevarerbygging for selskapet. De fant også at det har blitt vanlig og forventet at selskaper kommuniserer og synliggjør sin mangfoldsforståelse, strategi og verdier; dette betyr noe for mulige arbeidstakere og ansatte. Men hva vet vi om norske selskapers kommunikasjon rundt mangfold?

I vår studie ser vi nærmere på en rekke av de største norske selskapene fra ni forskjellige bransjer for å finne ut hvordan de, i 2021, profilerer og kommuniserer rundt mangfold, likestilling og inkludering på sine nettsider. Vi ser spesielt på hvordan mangfold defineres, og hvordan selskapene synliggjør sin forståelse, policy og tilnærming til mangfold, likestilling og inkludering. Som nevnt, forskning understreker at det å jobbe med og ha en tydelig kommunisert mangfolds- og inkluderingsstrategi, og verdier rundt dette, kan være positivt for selskaper med tanke på rekruttering, bevaring av ansatte og omdømme (Avery & McKay, 2006; Ng & Burke, 2005; Purdie-Vaughns et al., 2008). Vi bygger i dette kapitlet på en analyse av 58 norske selskapers nettsider (analyse gjort i 2021). Selskapene tilhører, som nevnt, ni bransjer. Vi diskuterer våre funn i lys av HR-utfordringer i den norske konteksten og internasjonale trender når det gjelder mangfolds- og inkluderingsprofilering, arbeidsgivermerkevarerbygging og rekruttering. Vårt bidrag er at vi utvikler kunnskap om mangfoldsprofilering og forståelse hos norske bedrifter, et område hvor det er økende både akademisk og kommersiell interesse, men hvor det er lite nyere forskning innenfor den norske konteksten.

I de følgende avsnittene vil vi gi en kort oppsummering av utviklingen av begrepet mangfold og dets betydning i den norske konteksten, og kobling til HR og arbeidsgivermerkevarerbygging. Deretter vil vi presentere metode etterfulgt av funn fra vår studie. Vi vil så diskutere hva vi kan lære av funnene og hvilken betydning de kan ha for norske selskaper.

Hva er mangfold, og hva er mangfold i Norge: utvikling og viktighet

Mangfoldsbegrepet og forskningen rundt dette har utviklet seg vesentlig gjennom de siste 30 årene (Ferdman, 2017; McKay & Avery, 2015; Mor Barak et al., 2016; Nkomo et al., 2019). Søkelyset på mangfold og mangfoldsledelse startet i USA på slutten av 1980-tallet, som et resultat av tilbakeslag mot utviklingen av antidiskriminering og likestillingsarbeid («affirmative action» i USA og «equal opportunity» i England/Europa). Tilnærmingen til mangfold utviklet seg fra en rettferdighetslogikk til å inkludere argumenter om forretningsnytte («business case»). Mangfold og mangfoldsledelse bygger på ideen om at selskaper bør tiltrekke seg en mangfoldig arbeidsstyrke, fordi man trenger å utnytte ressurser, forstå kunder / speile samfunnet, jobbe på nye måter, gi alle muligheter til å utvikle seg og dermed holde på ansatte. Det vil si, dette er en strategisk og nødvendig respons til demografisk endring, globalisering og internasjonalsisering samt økt fokus på bærekraft. Sentralt her er HRs ansvar med rekruttering.

Men hva er mangfold? Begrepet mangfold varierer, det ser man i forskning samt i selskaper og strategier, og ikke minst mellom land og kontekster. Drange (2014, s. vi) argumenterer for at mangfold «beskriver grupper som består av personer med ulike individuelle kjennetegn som kjønn, alder, funksjons eller kulturell bakgrunn, men det brukes også om forskjeller i perspektiv, atferd og identitet». Traavik (2006, s. 23) understreker at mangfold er «et faktum og et resultat av at vi er mennesker: to individer er ikke identiske». Mangfold kan handle om individuelle egenskaper (f.eks. personlighet), demografiske og sosiale grupper (f.eks. etnisitet, norsk, skeiv) eller roller (mor, sykepleier). En viktig forskjell mellom trekkene ved individ og gruppe er at grupper skaper/har en sosial identitet, bærer en historisk makt eller avmakt, iverksetter mellom-gruppe-vurderinger som «oss og dem», og ofte bærer en status eller et stigma på gruppenivå (Mullen et al., 1992). På grunn av historisk diskriminering og ekskludering har forskningen hovedsakelig undersøkt mangfold i demografiske grupper som kjønn, rase, etnisitet, alder og seksuell legning. Disse demografiske grupperingene representerer en

institusjonalisert tilnærming ved å organisere mennesker i én kategori, der mennesker antas å være like hverandre, og hvor grupperingen er ansett som stabil, fast og enkel å ta i bruk (Clair et al., 2019).

Mangfoldsdefinisjoner i praksis (hva vi forsker på, og hva selskaper bygger strategi rundt) varierer fra én til flere dimensjoner og grupperinger som er mer komplekse og dynamiske (Clair et al., 2019; Nkomo et al., 2019). Det har skjedd endringer i tilnærmingen til og forståelsen av mangfold over tid (Oswick & Noon, 2014). De siste årene har det utviklet seg til å se på flere definisjoner eller dimensjoner og interseksjonalitet – som innebærer interaksjon mellom dimensjoner (Zanoni & Janssens, 2004) – samt beveget seg mot økt interesse for inkludering (Shore et al., 2018; Oswick & Noon, 2014). Selv om det ikke finnes én definisjon av mangfold, er det enighet om at en snever definisjon, med kun én eller to dimensjoner, er ufullstendig (Roberson, 2019). Roberson (2019) anbefaler i sin oppsummering om mangfoldsforskning i arbeidslivet en utvidelse av konseptualiseringen av mangfold, slik at vi ikke bare studerer eller ser på en liten «del» av mangfold, men at kompleksiteten tas opp.

Tatli et al. (2012) understreker hvordan mangfold i arbeidslivet ikke har en universell fast betydning (hvilke dimensjoner og hvilke grupper man fokuserer på, og hvordan), men kan variere fra land til land. Mangfold er kontekstuel, kontroversielt og tidsbestemt. Syed og Özbilgin (2009) hevder at mangfoldsledelse styres av et lands historie, sosiodemografisk utvikling, sosial politikk og lovverk. Definisjoner og rammer for mangfold er formet av den regulatoriske og historiske konteksten i landet og forskning påpeker at man og har «blindsoner» og tabuer (det man ikke snakker om) (Tatli et al., 2012). Tatli et al. (2012) viser at mangfoldstilnærming i Storbritannia hovedsakelig har vært rettet mot det flerkulturelle samfunnet, bygget på forretnings- og nytteargumenter (hvordan mangfold skaper verdier for selskaper) og har hatt en instrumentell tilnærming. Blindsoner er, ifølge Tatli et al. (2012), klasse og bruk av mer radikale strategier (som kvotering). I Frankrike er verdier rundt frihet, likhet og brorskap viktig, og mangfoldsledelse kjennetegnes ved en assimileringslogikk, der begreper som kultur og kjønn er i fokus. Blindsoner i den franske mangfoldsdiskursen

er diskriminering basert på etnisitet og religion (Tatli et al., 2012). I Tyskland har en mangfoldstilnærming vært bygd på en assimilerende idé om integrering av etniske minoriteter samt kjønn og likestilling. Tatli et al. (2012) argumenterer for at er diskriminering basert på etnisitet er en blindsoner i Tyskland. I Norge, som i andre skandinaviske land, viser forskning at likestilling (kjønn) og senere mangfold med fokus på etnisitet og nasjonal opprinnelse står mest sentralt (Billing & Sundin 2006; Calás et al., 2009).

Mangfold i Norge

Etnisk mangfold i Norge har økt betydelig de siste årene. Innvandrere og barn av innvandrere utgjør over 15 prosent av befolkningen og andelen er stadig økende (Statistisk sentralbyrå, 2021). Innvandrere kommer fra flere enn 200 land (Statistisk sentralbyrå, 2021), og det er mer arbeidsledighet blant innvandrere (9,7 %) enn generelt i befolkningen (4,6 %). Forskning om holdninger til innvandrere i Norge viser at 78 prosent av befolkningen mener at innvandrere flest gjør en nyttig innsats i norsk arbeidsliv, og 72 prosent tror at de beriker det kulturelle livet i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2021). I tillegg har Norge urfolk, samer, og flere nasjonale minoriteter. Andelen kvinner i arbeidsstyrken har økt og er nesten på samme nivå som menn (dog jobber flere deltid). Kvinner er, og har over en lengre periode vært, overrepresentert i høyere utdanning, men underrepresentert i ledende stillinger. I tillegg til kjønn og etnisitet har det også i Norge vært en økt bevissthet rundt aldring av befolkningen (Sønstebo, 2020) og andre mangfoldsdimensjoner som nedsatt funksjonsevne, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, og religion og livssyn (Likestillings- og diskrimineringsombudet, 2021). Det er, og vil i de kommende år være, mer behov for å rekruttere arbeidstakere med forskjellig bakgrunn og arbeidstokken vil bli mer og mer mangfoldig.

Flere lover og initiativer har blitt innført og videreutviklet siden likestillingsloven ble introdusert i Norge i 1978, senest i 2021 (likestillings- og diskrimineringsloven, 2021, § 1-7). Loven om likestilling og forbud mot diskriminering er rettet mot flere grupper: Følgende grupper er nevnt:

«kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige forhold med en person» (likestillings- og diskrimineringsloven, 2021, § 1-7). Fra 1. januar 2020 har det vært en endring i likestillings- og diskrimineringsloven med en forsterkning av aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP), der selskaper (offentlige og private) må *jobbe aktivt, målrettet og systematisk* for å sikre likestilling og drive forebyggende arbeid mot diskriminering samt rapportere på lønnsforskjeller og ufrivillig deltid (kjønn) (likestillings- og diskrimineringsloven, 2021, § 26). En viktig del av rapporteringen handler om rekruttering. En av de mest profilerte likestillings- og mangfoldsinitiativet i Norge de senere år er innføringen av kvoteringsregulering i det private, i ASA-styrer (med en regulering av minimum 40 % av hvert kjønn). Dette har resultert i en økning i andel kvinner i ASA-styrer fra syv til 40 prosent fra 2003 til 2008. Dette har satt Norge på kartet når det gjelder mangfold i toppledelsen, men forskning viser at loven ikke har hatt en klar dominoeffekt om mer mangfold utover kjønn eller utover der loven gjelder, i ASA-styrer (Seierstad et al., 2021). Dette har resultert i at Nærings- og fiskeridepartementet i mars 2023 hadde en høring om utvidet bruk av kvotering i norske styrer samt forsterket arbeid rundt mangfold i organisasjoner.

Traavik (2006) har påpekt hvordan næringslivet i Norge på tidlig 2000-tallet stod overfor to parallelle utfordringer, det å utvide mangfoldet i toppledelsen samt utnytte ressursen og kompetansen man har med en mangfoldig arbeidsstyrke. Dette er utfordringer som også er gjeldende i dag. Tidlig på 2000-tallet ble det også etterlyst å inkludere flere dimensjoner av mangfold, ikke bare kjønn og etnisitet (Traavik, 2006), og dette er fortsatt viktig.

I retorikken rundt mangfold i Norge de siste årene ses mangfold nesten utelukkende som en gevinst med klare forretningsargumenter (jf. Accenture, 2016; Brenna & Solheim, 2018). Dette konkurransefortrinns-perspektivet er ofte rettet mot én dimensjon, der enten kulturelt mangfold (nasjonalitet eller opprinnelsesland) eller kjønn har blitt fremhevet. Det har i Norge de senere årene vært en økt interesse for mangfoldsledelse, og det at selskaper har et bevisst og aktivt arbeid rundt mangfold

og inkludering fremheves som viktig. Dette innebærer en aktiv og strategisk innsats av HR for selskapers mangfolds- og inkluderingsarbeid.

HR og rekruttering for mangfold

Innenfor HR-forskning har likestilling og mangfold vært et tema i over 60 år (Triana et al., 2021). Som påpekt av Drange (2014), så favner mangfoldsledelse bredt og kan inkludere strategier som målrettet rekruttering eller trainee-programmer, mangfoldsutdanning og opplæring, karriereutvikling, nettverk, mentorordninger, målsetting osv. Et strategisk HR-tiltak, som kan være en del av en organisasjons mangfolds- og inkluderingsstrategi, er bruk av arbeidsgiver-merkevarebygging (Jonsen et al., 2021). For å tiltrekke talenter og bli ansett som en foretrukket arbeidsgiver kan selskaper synliggjøre at de jobber med mangfold og inkludering (Guerrier & Wilson, 2011; Roberson, 2013). Arbeidsgivermerkevarebygging rundt mangfold og inkludering representerer en HR-strategi hvor en bedrifts forståelse og verdier er profilert og kommunisert for å tiltrekke seg og beholde en mangfoldig arbeidsstyrke samt arbeidstakere generelt som anser dette som viktige verdier.

Forskning viser at hvordan et selskap kommuniserer og definerer mangfold og inkludering eksternt, kan ha store konsekvenser for rekruttering, og også for omdømme eller image (Avery & McKay, 2006; Guerrier & Wilson, 2011; Jonsen et al., 2021; Ng & Bruke, 2005; Purdie-Vaughns et al., 2008). Ng og Burke (2005) fant at masterstudenter i Canada med innvandrerbakgrunn vurderer selskaper som en bedre arbeidsgiver når de hadde mangfold i rekrutteringsteksten, og både kvinner og etniske minoriteter anså det som viktig med mangfoldsprofilering når de besluttet hvilket selskap de skulle jobbe for. Men det er viktig å påpeke at selv om mangfoldsprofilering kan føre til at man når ut til ulike grupper i arbeidsstyrken, slik at selskaper kan få et bedre rekrutteringsgrunnlag, kan det også ha negative konsekvenser. Nyere forskning fra USA fant at mangfoldsinitiativ kan føre til at den dominerende majoritetsgruppen oppfatter disse initiativene som urettferdige (Dover et al., 2020). Derfor er en strategisk og bevisst tilnærming viktig slik at budskapet om inkludering for alle er tydelig.

Nettsidene til selskaper er ansett som en viktig informasjonskilde om bedriftens satsning på mennesker og et viktig verktøy for PR. Forskning viser at nettsider derfor kan være et viktig virkemiddel som kan gi selskaper konkurransefortrinn, da man kan kommunisere verdier som kan tiltrekke seg mulige arbeidstakere (Guerrier & Wilson, 2011; Williamson et al., 2008). Jonsen et al. (2021) studerte nettsider fra et arbeidsgivermerkevarebyggingsperspektiv og tok utgangspunkt i hvordan selskaper kommuniserte om mangfold og inkludering for å tiltrekke seg talenter, og dermed var aktive i «branding». De studerte nettsidene til 75 selskaper fra fem forskjellige land (Frankrike, Tyskland, Spania, Storbritannia og USA). Forskerne valgte selskaper basert på størrelse og at de kommuniserte rundt mangfold og inkludering på sine nettsider, og samlet data fra de respektive nettsidene. Jonsen et al. (2021) fant at arbeidsgivermerkevarebygging rundt mangfold og inkludering er vanlig i alle de studerte landene. De hevder at nettsider ofte er det første stedet arbeidssøkere søker for å få mer informasjon om en organisasjon, og dermed at det å kommunisere rundt mangfold og inkludering på nettsider var viktig for å rekruttere talenter (Jonsen et al., 2021). Allen et al. (2007) fant empirisk støtte for at informasjon om organisasjonen (nettsider), og ikke bare selve jobben, er svært viktig for arbeidssøkers holdninger og valg av arbeidsgiver.

En nå 20 år gammel studie publisert i Point og Singh (2003) og Singh og Point (2006) analyserte nettsidene til 241 av de største selskapene i åtte land (Frankrike, Tyskland, Sveits, Finland, Storbritannia, Sverige, Nederland og Norge). De undersøkte bedriftenes kommunikasjon/informasjon om likestilling og mangfold på deres nettsider. Studien inkluderte en analyse av 18 store norske selskapers nettsider. Point og Singh fant at nesten halvparten av de norske selskapene nevnte mangfold, men at få av dem hadde en presis definisjon av hva de faktisk mente med mangfold. Når det gjaldt de forskjellige mangfoldsdimensjonene, så fant forskerne at kultur var den dimensjonen som ble brukt hyppigst på norske nettsider, etterfulgt av kjønn, så alder og profesjon. Point og Singh (2003) fant store variasjoner mellom landene både i hvordan de definerte mangfold, og dimensjonene de inkluderte i begrepet. De fant for eksempel at i Storbritannia kommuniserte 86 prosent av bedriftene noe rundt

mangfold, men det var bare tilfellet for rundt halvparten av bedriftene fra de andre landene i studien, med unntak av Finland hvor kun 21 prosent av bedriftene kommuniserte noe rundt mangfold. Selv om Singh og Points studier inneholdt et lite og begrenset utvalg (inkludert fra Norge), presenterer de interessante funn for landene inkludert i studien både isolert sett og som sammenligning.

Vår studie bygger på ideer fra Jonsen et al. (2021) og Point og Singh (2003) samt Singh & Point (2006), og undersøker bedrifters nettsider og i hvilken grad nettsidene brukes for arbeidsgiver-merkevarebygging rundt mangfold og inkludering. Vi spør: *Hvordan profilerer og kommuniserer store norske selskaper om mangfold, likestilling og inkludering på sine nettsider?*

Metode

Studiedesign

Vi bygger i denne studien på ideer og metodiske tilnærminger fra Jonsen et al. (2021), Point & Sing (2003/2006) og Guerrier & Wilson (2011). Vi har en skrivebordstudietilnærming hvor vi har tatt for oss 58 av de største norske selskaperes nettsider i perioden april–mai 2021. Kriteriene for å inkludere virksomheter var basert på størrelse og bransje. Vi ønsket å få en oversikt over forskjellige selskapers tilnærming til mangfold på tvers av bransjer. Verken Jonsen et al. (2021), Point og Singh (2003) eller Singh & Point (2006) analyserte på bransjenivå, noe som er naturlig basert på deres relativt lave antall selskaper i de forskjellige landene og der interessen var på sammenligning mellom land. Vi mener likevel det er en svakhet ved deres studier, og vi har derfor en bevisst strategi når det gjelder å ha de største selskapene fra forskjellige bransjer representert. Bransjene som er representert i vår studie, er: bygg, industri, naturbruk, overnatting og service, IT, varehandel, transport, konsulentbransjen og finans. Antall selskaper i hver bransje varierer fra fire til syv, i de fleste bransjene har vi syv aktører. Grunnen til variasjonen er at vi kun ønsket å inkludere de største og viktigste aktørene i hver bransje, samtidig som de skal være store i norsk målestokk. Selskapene ble identifisert med bruk av Kapital Norges liste over de 500 største selskapene (Næss, 2020) og Statistisk sentralbyrå (SSB) sin klassifisering.

Datainnsamling

Etter å ha identifisert selskaper tok vi utgangspunkt i de respektive selskapenes nettsider og søkte i søkefunksjonen etter informasjon om mangfold, likestilling og inkludering. Hvis selskapet ikke hadde en søkefunksjon eller vi ikke fikk noen treff på søkeordene, tok vi for oss områder på selskapenes hjemmesider, som «Om oss», «Hvem er vi» og «Karriere» – som ofte profilerer mangfold og inkluderingsverdier og forståelse for disse områdene. Utgangspunktet var å finne ut hvor «synlig» mangfold og inkludering var på selskapets nettsider, og derfor leste vi ikke vedleggsrapporter eller årsrapporter. Vi er interessert i arbeidsgiver-merkevarebygging og profilering av mangfold og inkludering, og derfor fokuserte vi på det som ble presentert aktivt (og ikke «gjemt» i en rapport). Vi søkte på selskapenes norske og engelske nettsider (om de hadde det) og brukte både norske og engelske søkeord. Vi søkte spesifikt på ordene mangfold/diversity, inkludering/inclusion, likestilling/equality, kjønn/gender, etnisitet/ethnicity, alder/age, funksjonsevne/disability. Vi samlet så informasjon om det vi fant i disse søkene, og var spesielt interessert i: definisjon av mangfold/diversity – hvilke grupper som er nevnt som mangfold (kjønn, etnisitet osv.), hvilke grupper som er illustrert (bilder), og hvor informasjon om mangfold blir presentert (HR / om oss / karriere, bærekraft, strategi, generelt / om selskapet osv.).

Dataanalyse

Vi lagret materialet i et Excel-dokument og kodet så materialet. Vi analyserte hvordan mangfold defineres, og hvordan selskapene synliggjør deres forståelse, policy og tilnærming til mangfold, likestilling og inkludering. Vi foretok også, basert på materialet vi samlet inn, en kvalitativ generell vurdering av selskapet og deres mangfoldsdefinisjon fra enkelt og snever – bred og kompleks; og mangfoldstilmærmingen fra manglende og fragmentert – til integrert, basert på hvor på nettsidene vi fant informasjon, og hvor synlig den informasjonen var. Vi analyserte materialet individuelt før vi så diskuterte koding og kalibrerte for å være konsistente i analysen og samstemte i vår tolkning.

Arbeidsgiver-merkevarebygging rundt mangfold og inkludering: Hva fant vi på norske selskapers hjemmesider?

I denne studien ønsker vi som nevnt å finne ut hvordan norske selskaper profilerer og kommuniserer sin tilnærming og sine verdier rundt mangfold og inkludering. Vi fokuserte spesielt på mangfoldsdefinisjoner (hvilke grupper fokuseres det på), hvor synlig og integrert tilnærmingen er, og hvordan dette er kommunisert (er det synlig på nettsider, hvor står det beskrevet, osv.)

Generelle observasjoner

I vår gjennomgang av 58 av de største selskapene i Norge fant vi at selv om de fleste (74 %) har noe informasjon om mangfold, likestilling og/eller inkludering, har få selskaper en klar definisjon av mangfold. De aller fleste selskapene som har informasjon om mangfold, relaterer dette til dimensjonen kjønn. Mangelen på en klar definisjon av mangfold og hvorfor det er viktig for den spesifikke organisasjonen, er i tråd med funn fra Point og Singh (2003). Vår studie fant, som Point og Singh (2003), at de selskapene som har en definisjon, ofte presenterer en relativt snever definisjon med få dimensjoner, eller en generisk liste av dimensjoner uten forklaring. Selskapene viser lite anerkjennelse av kompleksiteten og viktigheten rundt mangfold.

Et interessant funn i vår studie er som sagt at kjønn helt klart er den dimensjonen selskaper fokuserer mest på, og dette gjaldt i alle bransjer. Dog er nok dette ikke uventet med tanke på kvoteringsloven for ASA-styrene, som en del av selskapene i vår studie er berørt av, og som har dominert mye av mangfoldsdebatten de senere år i Norge. I tillegg er kjønn viktig i aktivitets- og redegjøringsplikten, som alle selskaper er berørt av. Hovedfokus på kjønn er en endring fra Point og Singhs studier fra tidlig 2000 tallet hvor dimensjonen kultur var viktigst for norske selskaper.

Selv om mangfold nevnes, mangler de fleste selskapene en integrert og strategisk tilnærming til mangfoldskommunikasjon. Vi fant få indikasjoner på at kommunikasjon om mangfold og inkludering blir brukt

strategisk for å tiltrekke talenter eller for å fremme organisasjonen som en god arbeidsgiver. Dette er i kontrast til Jonsen et al. (2021), som i sin studie fant aktiv arbeidsgiver-merkevarebygging i fem europeiske land. Dette indikerer at de største norske selskapene ikke har et bevisst og/eller en strategisk arbeidsgiver-merkevarebygging rundt mangfold og inkludering. Vi observerte imidlertid variasjon både mellom selskaper og bransjer, og innad i bransjer. To bransjer skiller seg positivt ut, dette er konsulent- og finansbransjen. Fire bransjer skiller seg ut negativt. Her er det generelt lite informasjon om mangfold og inkludering, dette gjelder bransjene bygg, industri, varehandel og naturbruk (igjen med noe variasjon, og vi ønsker å understreke at innenfor naturbruk har vi et interessant unntak, Norske Skog, som vi kommer tilbake til).

Vi observerte også at mangfold ofte blir diskutert med vage referanser til bærekraft eller til enkeltprosjekter (f.eks. Pride-arrangementer, SHE¹ osv.). For flere selskaper fant vi, når vi søkte etter mangfold, ofte bloggposter, podkaster eller nyhetsartikler, ikke selskapenes strategi eller verdier rundt dette. Et annet overraskende funn var at flere selskaper ikke har en søkemotor, og nettsidene retter seg så å si utelukkende mot kunder og produkter, ikke organisasjonen eller (fremtidige) ansatte.

I tillegg til det skrevne ord så vi på hvordan selskapene profilerer mangfold i form av bilder (hvem er presentert). Også her fant vi store variasjoner, der noen selskaper bruker bilder som illustrerer mangfold om kultur, alder, kjønn, etnisiteter, og ofte knyttes opp mot et bestemt prosjekt eller områder, mens andre nettsider knapt har bilder av mennesker og fremhever heller produkter, bygninger og «ting». Vi kan dermed ikke si at bruk av bilder representerer en bestemt strategi for et godt mangfolds-«image». Nedenfor presenterer vi en mer detaljert beskrivelse av funnene våre innenfor hver bransje.

1 SHE er en konferanse om kvinne og samfunnet og likestilling (se <https://www.sheconference.no/>).

Bransjeinnsikt

De 58 studerte selskapene tilhører som sagt ni forskjellige bransjer, og selv om vi fant variasjoner innenfor alle bransjene, er det tydelige karakteristikk for de ulike gruppene.

Konsulentbransjen skiller seg mest ut i positiv forstand. De fleste av de seks selskapene inkludert i vår studie har en klar definisjon av hva de mener med mangfold, de trekker frem flere dimensjoner, beskriver verdien av mangfold for selskapene og har ofte flere artikler om temaet. Noen av selskapene trekker også frem hvordan de kan bistå i arbeid med økt mangfold og inkludering i deres tjenester. Samtidig fremstår informasjonen om mangfold og inkludering, noe generisk,² og selskapene har ikke en tydelig kommunikasjon om hvorfor mangfold og inkludering er viktig for dem. I tillegg er kjønn helt klart den mangfoldsdimensjonen som blir trukket frem mest (både i bilder og tekst), noe som kan tyde på en litt snevrere forståelse av mangfold.

Finans skiller seg også ut i positiv forstand, dog med stor variasjon innad i gruppen. Igjen observerer vi at mangfold, inkludering og likestilling blir diskutert og presentert som viktige verdier, men hovedvekten er på kjønn, og noen av selskapene fremhever at de tilbyr tjenester hvor de har mangfold og likestilling i tankene (f.eks. kjønn og sparing/pensjon) mer enn at dette er viktige verdier for selskapet.

Overnattings- og servicesteder ligger etter finans- og konsulentbransjen både med tanke på innhold og forståelse av mangfold og inkludering. Vi observerer dog en påfallende vektlegging av mangfold og inkludering som en del av selskapenes samfunnsansvar og bærekraft. Forståelsen av mangfold er relativt snever, kjønn og kvinnedagen, samt Pride og LHBT, er sentralt, og blir ofte trukket frem. Flere av selskapene har lenken til nominasjoner og priser de har vunnet innenfor mangfold, men kommuniserer sine verdier relativt svakt. Dette indikerer at selskapene ikke profilerer og kommuniserer godt nok hva de gjør rundt mangfold og inkludering.

Bransjen transport fremhever mangfold og inkludering i noen grad. Både bilder og tekst indikerer et søkelys på mangfold, men også i denne

² Med dette mener vi materiale vi ofte ser i tekstbøker eller konsulentrapporter.

gruppen blir det noe snevert. Kjønn blir også her trukket frem mest, både i bilder og det skrevne ord, men vi fant også at etnisk mangfold nevnes. Det er noe variasjon innad i gruppen.

Naturbruk som bransje har lite profilering av mangfold og inkludering på sine nettsider. Kjønn trekkes frem hos noen, ellers fant vi lite om mangfold. Flere selskaper har ingen informasjon, og man får lite innblikk om verdier og/eller at mangfold er gunstig for organisasjonen. Unntaket her er Norske Skog, som har en godt utarbeidet mangfolds- og inkluderingsstrategi som er tydelig profilert og kommunisert. Utdraget under illustrerer dette:

Norske Skog is committed to an inclusive work culture and appreciates and recognizes that all people are unique and valuable and should be respected for their individual abilities and views. Norske Skog is committed to the principles of non-discrimination and care for vulnerable individuals and groups, and does not accept any form of harassment or discrimination on the basis of gender, religion, race, national or ethnic origin, cultural background, social group, disability, sexual orientation, marital status, age or political opinion. Norske Skog shall promote diversity and inclusion by providing equal employment opportunities and treat all employees fairly and with respect. Norske Skog's employees and business units shall only use merit, qualifications and other professional criteria as basis for employee-related decisions in Norske Skog, such as recruitment, training, compensation and promotion. We shall also show commitment to developing programs and actions to encourage a diverse organization based on the principle of equal opportunities. (Norske Skog, 2021)

Byggebransjen viser lite satsing på eller kommunikasjon av mangfold på sine nettsider. Det er generelt vanskelig å finne informasjon om selskapene, og vi fant lite om mangfold og inkludering. Et flertall av selskapene mangler en definisjon av hva de mener med mangfold, og de gangene mangfold og inkludering er nevnt, er det lite utdyping om hva de mener og knapt med informasjon om prosjekter de er involvert i. Igjen observerer vi at mangfoldsdimensjoner hovedsakelig er koblet til kjønn og bærekraft. Et eksempel er AF, som trekker frem kjønn og at de er aktivt med i forskningsprosjekter og initiativer som handler om kjønn.

AF skal være det selskapet talentene søker til, enten de er kvinner eller menn. Vi skal være bransjens mest attraktive arbeidsgiver, og medarbeidertilfredsheten skal være like høy hos alle. Vi skal rett og slett ha de beste folka. AF jobber langsiktig med tiltak som skal øke kvinneandelen, sikre mangfold og like karrieremuligheter. Tiltakene som innføres skal gagne alle. AF er en del av bransjens mangfoldsnettverk, Diversitas. Vi samarbeider også med #HunSpanderer og deltar i et forskningsprosjekt i regi av CORE – Senter for likestillingsforskning. (AF, 2021)

På industriselskapenes nettsider er det rettet mye oppmerksomhet mot kunder og produkter. Når mangfold blir nevnt, handler det hovedsakelig om kjønn, mens andre dimensjoner som alder, nasjonalitet og bakgrunn dukker opp sporadisk. Flere selskaper presenterer dimensjoner av mangfold som ikke representerer sosiale identitetsgrupper, men som er mer på individnivå (som perspektiver, kompetanse og ferdigheter) og knytter dette opp mot innovasjon. Industri er et globalt marked, og vi observerte en sterk interesse for bærekraft i denne bransjen. Hydro skiller seg ut som et positivt eksempel i denne gruppen, med en sterk profilering av mangfold og inkludering, inkludert flere nyhetsartikler om temaet.

As a global company, our employees represent a broad and diverse spectrum. This diversity improves our ability to act in accordance with The Hydro Way. Working with others in an open and inclusive way is one of our top criteria. You should welcome the diversity both in teams and management at all levels with regards to experience, age, gender, professional and cultural background.

(...)

Du bør omfavne mangfoldet i både teamene og ledelsen på alle nivåer med hensyn til erfaring, alder, kjønn samt faglig og kulturell bakgrunn. (Hydro, 2021)

Blant IT-selskapene finner vi stor variasjon i mangfolds- og inkluderingsprofilering. Et av selskapene satser på samfunnsansvar og har et omfattende program for folk med fysiske og psykiske utfordringer, eller dem som «faller utenfor». Samtidig nevner ikke dette selskapet selve begrepet mangfold. Et annet selskap beskriver mangfold med etnisitet, kjønn og klesstil, mens et tredje selskap setter søkelys på kjønn og kjønnsidentitet,

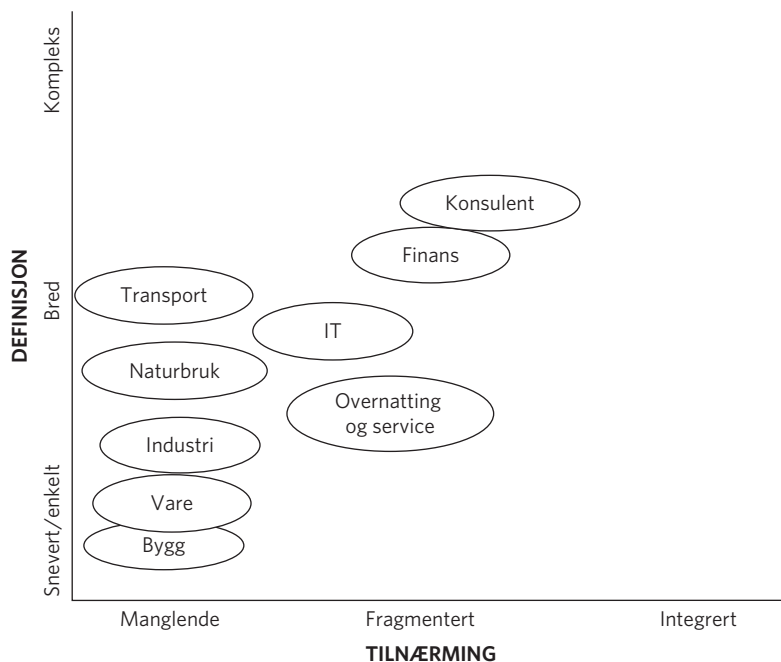
religion, tro, alder, seksuell legning, politisk ståsted og fagforeningsmedlemskap. Flere selskaper innenfor IT trekker også frem individuelle dimensjoner som kompetanse eller profesjonelle forskjeller. På generell basis observerte vi at IT-selskapene i liten grad utdyper eller kobler mangfold og inkludering til handling eller strategi på sine nettsider. EVERY³ trekker frem viktigheten av likestilling/equality, et begrep og en tilnærming som er mindre synlig i andre selskaper i bransjen og generelt i de andre selskapene i studien: «We do not see equality as something to be achieved once and for all and then forgotten. Instead, it is an evolving process» (EVERY, 2021).

På varehandelselskapenes hjemmesider var det vanskelig å finne informasjon om mangfold da nettsidene ofte var rettet mot kunder og produkter. Vi fant at bransjen generelt har lite satsing på mangfold og inkludering på sine nettsider. De som nevner mangfold og inkludering, retter dette hovedsakelig mot dimensjonene kjønn, flykninger og etnisitet. For eksempel har NorgesGruppen en artikkel om at flere kvinner enn menn blir nye kjøpmenn, og de skriver om kjønnsbalanse. Men også innenfor varehandel observerer vi noe variasjon innad i gruppen. Orkla skiller seg ut med en godt utarbeidet nettside hvor både mangfoldsforståelse og verdier blir profilert: «Våre selskaper skal arbeide systematisk for å fremme mangfold på arbeidsplassen og forhindre diskriminering basert på kjønn, religion, rase, nasjonal eller etnisk opprinnelse, kulturell bakgrunn, kaste, sosial gruppe, funksjonshemming, seksuell orientering, sivilstatus, alder eller politisk mening» (ORKLA, 2021).

Tidligere i kapittelet har vi illustrert at definisjonen av mangfold kan forstås fra å være enkel og snever (en eller to dimensjoner), til å være bred (flere dimensjoner) og kompleks (flere dimensjoner som bygger på både sosiale grupper / individuelle og synlig / usynlig mangfold). I tillegg kan tilnærmingen til mangfold og inkludering forstås på et spekter fra å være manglende (veldig lite fokus), til fragmentert (nevnt enkeltvis, som under «Bærekraft», «Hvem er vi» etc.) til å være integrert (beskrevet holistisk hvor verdien av mangfold for organisasjonen er beskrevet). I figur 1 illustrerer vi hvordan vi tolker de ni forskjellige bransjene med tanke på

3 Nå Tietroevry.

hvordan de kommuniserer rundt mangfold og inkludering basert på flertallet av selskapene i den aktuelle bransjen. Som tidligere nevnt finner vi store variasjoner innad i gruppene, men vi finner likevel noen tendenser innad i og mellom bransjene.



Figur 1. Mangfolds- og inkluderingsprofilering i forskjellige bransjer.

Diskusjon og konklusjon

I denne studien spurte vi hvordan norske selskaper profilerer og kommuniserer rundt mangfold, likestilling og inkludering på sine nettsider, noe som indikerer deres arbeidsgiver-merkevarebygging på dette. Internasjonalt er mangfold og inkludering anerkjent som viktige områder for arbeidsgiver-merkevarebygging, spesielt med tanke på å tiltrekke seg arbeidstakere. Vi fant at de fleste (74 %) av de 58 norske selskapene har noe informasjon om mangfold og inkludering, men at det innenfor de fleste bransjer mangler systematisk og/eller strategisk arbeidsgiver-merkevarebygging.

Vi fant store variasjoner mellom de ni bransjene vi studerte. Bygg, industri, varehandel, og naturbruk har minst kommunikasjon og profilering av mangfold og inkludering. Konsulent og finans var de bransjene som kommuniserer mest rundt mangfold og inkludering, men selv i disse bransjene er det variasjon, hvor flere av organisasjonene mangler en systematisk og integrert tilnærming til hvordan de bruker nettsider for arbeidsgiver-merkevarebygging rundt mangfold og inkludering.

Selv om vi har studert et begrenset antall bedrifter, og utvalget ikke er representativt, kan funnene likevel gi oss en viktig indikasjon på hvordan de største norske selskapene kommuniserer rundt mangfold og inkludering. I likhet med Point og Singh (2003; Singh & Point, 2006) og Jonsen et al. (2021), har vi kun analysert hjemmesider, ikke selskapenes rapporter eller strategier, eller deres profiler på sosiale medier. Basert på dette har vi ingen mulighet til å kommentere på hva som gjøres innad i selskaper med tanke på mangfold og inkludering eller holistisk merkevarebygging. Vi anerkjenner at selskapers rapporter og andre organisasjonsdokumenter, deres profiler på sosiale medier samt studier av hva som foregår innad i selskaper, kan være viktig og interessant for videre forskning på både arbeidsgiver-merkevarebygging samt mangfold og inkluderingsarbeid.

En observasjon i vår studie er at flere selskaper har vunnet og/eller har vært nominert til priser for sitt mangfolds- og inkluderingsarbeid, men har relativt lite utviklet mangfolds- og inkluderingsprofilering/-kommunikasjon og har heller ikke brukt dette effektivt i sin arbeidsgiver-merkevarebygging. Det er et paradoks at noen av de bransjene hvor vi vet det er mye mangfold, for eksempel i byggebransjen og overnattings- og servicesteder, ikke er de bransjene hvor dette blir kommunisert og profilert utad. Dette indikerer at selskaper bør, om de har fokus på og anerkjenner mangfold og inkludering som viktig, kommunisere dette.

Vårt forskningsbidrag er at vi utvikler kunnskap om mangfolds- og inkluderingsprofilering og -kommunikasjon på norske selskapers nettsider, et område hvor det er både en økende akademisk og kommersiell interesse, men hvor det er lite nyere forskning innenfor den norske konteksten. I Norge har vi et økende mangfold i arbeidslivet og et anerkjent behov for å tiltrekke, bruke og gi mulighet til talent som finnes i hele arbeidsstyrken. Det er også et økende søkelys på bærekraft, inkludert

sosial bærekraft, hvor mangfold er en naturlig del. Våre funn samsvarer i stor grad med det Accenture (2016) fant i sin studie, hvor de konkluderte med at få norske selskaper beskriver verdien av mangfold for selskapene på en overbevisende måte, og at norske selskaper generelt har et lavt modenhetsnivå. Vi kan konkludere med at arbeidsgiver-merkevarebygging rundt mangfold og inkludering på nettsider ikke er et utnyttet og utviklet strategisk HR-tiltak, men et område norske selskaper kan og bør jobbe mer med.

Det er og vil i fremtiden være viktig for norske selskaper å tiltrekke seg den brede kompetansen som finnes i arbeidsmarkedet, den kompetansen som finnes i den mangfoldige arbeidsstyrken. Basert på våre funn konkluderer vi med at når det gjelder mangfolds- og inkluderingsprofilering, en viktig del av arbeidsgiver-merkevarebygging, så er det kun et fåtall selskaper i noen bransjer som gjør dette på en overbevisende måte. Indikerer den lave profileringen og kommunikasjonen av mangfold og inkludering en blindsoner i Norge? Det er grunn for å anta at norske selskaper enda ikke har anerkjent at mangfolds- og inkluderingskommunikasjon og -profilering kan være en viktig del av arbeidsgiver-merkevarebygging, noe som kan være sentralt for å tiltrekke seg en mangfoldig arbeidsstyrke og utnytte det potensialet som finnes.

Implikasjoner for praksis

HR- og organisasjonsutfordringer inkluderer blant annet det å bygge en holistisk strategi rundt mangfold og inkludering, og kommunisere dette tydelig både internt og eksternt i selskapet. Dersom norske selskaper ikke gjør dette, kan det få negative konsekvenser, da forskning om rekruttering av mangfold viser at profilering og signaler om satsing på og interesse for mangfold og inkludering kan gjøre en organisasjon attraktiv for mennesker med forskjellige bakgrunner (Avery & McKay, 2006; Ng & Burke, 2005; Purdie-Vaughns et al., 2008).

Morgendagens talent er mangfoldig, og norske selskaper bør fokusere mer på arbeid rundt mangfold, likestilling og inkludering, samt kommunikasjon av dette. Dette er viktig for å bli anerkjent som en attraktiv og inkluderende organisasjon for alle.

Referanser

- Abramovic, G. & 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(4), 454–463. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.04.002>
- Accenture. (2016). *Mangfold gir konkurransefortrinn – en ubenyttet ressurs for norske selskaper*. Hentet fra <https://docplayer.me/24893348-Mangfold-gir-konkurransefortrinn-en-ubenyttet-ressurs-for-norske-selskaper.html>
- AF. (2021). *Mangfold*. Hentet fra <https://afgruppen.no/karriere/de-beste-folka/>
- Allen, D. G., Mahto, R. V. & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696–1708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1696>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* 4, 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Avery, D. R. & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157–187. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00807.x>
- Billing, Y. D. & Sundin, E. (2006). From managing equality to managing diversity: A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity. I A. Konrad, P. Prasad & J. Pringle (Red.), *Handbook of workplace diversity* (s. 95–120). Sage.
- Brenna, L. R. & Solheim, M. C. W. (2018). Hvordan lede mangfold? *Praktisk økonomi & finans*, 34(3), 186–195. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03> ER
- Calás, M. B., Holgersson, C. & Smircich, L. (2009). “Diversity management”? Translation? Travel? *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 349–351. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.09.006>
- Clair, J. A., Humberd, B. K., Rouse, E. D. & Jones, E. B. (2019). Loosening categorical thinking: Extending the terrain of theory and research on demographic identities in organizations. *Academy of Management Review*, 44(3), 592–617. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0054>
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 68–80.
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt* (AFI-Rapport 2014:3). Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). <https://hdl.handle.net/20.500.12199/6220>
- Dover, T. L., Kaiser, C. R. & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152–181. <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>
- Døving, E. & Nordhaug, O. (2007). Inkluderingsledelse i norske virksomheter. *Beta*, 21(1), 51–63. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2007-01-04>

- EVRY. (2021). *Om oss*. Hentet fra <https://www.tietoevry.com/>
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235–263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>
- Furunes, T., Mykletun, R. J. & Solem, P. E. (2011). Age management in the public sector in Norway: Exploring managers' decision latitude. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(06), 1232–1247. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559096>
- Guerrier, Y. & Wilson, C. (2011). Representing diversity on UK company web sites. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(3), 183–195.
- Halrynjo, S., Kitterød, R. H. & Teigen, M. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(01-02), 111–136. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-01-02-07>
- Hansen, K. & Seierstad, C. (2017). *Corporate social responsibility and diversity management*. Springer International Publishing.
- Holmes, O., Jiang, K., Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I.-S. & Tillman, C. J. (2020). A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research. *Journal of Management*, 47(6), 1357–1382. <https://doi.org/10.1177/0149206320934547>
- Hydro. (2021). *Karrierevryre*. Hentet fra <https://www.hydro.com/no-NO/sustainability/>
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K. & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616–649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>
- Kirton, G. & Greene, A. M. (2017). Understanding diversity management in the UK. I K. Hansen & C. Seierstad, *Corporate social responsibility and diversity management* (s. 59–73). Springer.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding. What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Likestillings- og diskrimineringsombudet. (2021). *Om ombudet*. <https://www.ldo.no/ombudet-og-samfunnet/om-ombudet/>
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2021). Likestillings- og diskrimineringsloven LOV-2021-06-11-77. LOVDATA. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>

- McKay, P. F. & Avery, D. R. (2015). Diversity climate in organizations: Current wisdom and domains of uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 33, 191–233.
- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. C. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker: Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv* (Rapport 2012:1). Institutt for samfunnsforskning. <http://hdl.handle.net/11250/177445>
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y. & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human service organizations. Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Mullen, B., Brown, R. & Smith, C. (1992). Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status: An integration. *European Journal of Social Psychology*, 22(2), 103–122. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420220202>
- Ng, E. S. & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210. <https://doi.org/10.1080/09585190500144038>
- Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A. & Thatcher, S. M. B. (2019). Diversity at a critical juncture. *New Theories for a Complex Phenomenon. Academy of Management Review*, 44(3), 498–517. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>
- Norske Skog. (2021). *People and organisation*. Hentet fra <https://www.norskeskog.com/sustainability/governance/steering-guidelines/people-and-organisation>
- Næss, H. J. (2020). Norges 500 største selskaper. *Kapital*. <https://www.kapital.no/reportasjer/2020/07/16/7547889/regnearket-med-de-500-storste-selskapene-i-norge>
- Orkla. (2021). *Mennesker og samfunn*. Hentet fra <https://www.orkla.no/mennesker-og-samfunn/>
- Oslo kommune. (2023). OXLO – Oslo Extra Large, en by for alle. <https://www.oslo.kommune.no/oxlo/>
- Oswick, C. & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: Trenchant formulations or transient fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23–39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>
- Point, S. & Singh, V. (2003). Defining and dimensionalizing diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750–761. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2003.09.015>
- Purdie-Vaughns, V., Steele, C. M., Davies, P. G., Dittmann, R. & Crosby, J. R. (2008). Social identity contingencies: How diversity cues signal threat or safety for

- African Americans in mainstream institutions. *Journal of personality and social psychology*, 94(4), 615–630. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.4.615>
- de los Reyes, P. (2000). Diversity at work: Paradoxes, possibilities and problems in the Swedish discourse on diversity. *Economic and Industrial Democracy*, 21(2), 253–266. <https://doi.org/10.1177/0143831X00212007>
- Roberson, Q. M. (Ed.) (2013). *The Oxford handbook of diversity and work*. Oxford University Press.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Schwabenland, C. & Tomlinson, F. (2015). Shadows and light: Diversity management as phantasmagoria. *Human Relations*, 68(12), 1913–1936. <https://doi.org/10.1177/0018726715574587>
- Seierstad, C., Healy, G., Goldeng, E. S. L. B. & Fjellvåg, H. (2021). A “quota silo” or positive equality reach? The equality impact of gender quotas on corporate boards in Norway. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 165–186. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12288>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmlr.2017.07.003>
- Singh, V. & Point, S. (2006). (Re)presentations of gender and ethnicity in diversity statements on European company websites. *Journal of Business Ethics*, 68(4), 363–379.
- Statistisk sentralbyrå. (2021). *Befolkning*. <https://www.ssb.no/befolkning>
- Statistisk sentralbyrå. (2023). *Befolkning*. <https://www.ssb.no/befolkning>
- Sunagic, M. & Traavik, L. E. M. (2020). Kvinnelige topplederes forklaringer på manglende likestilling på toppen av næringslivet. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3, 81–89. <https://hdl.handle.net/11250/2777351>
- Syed, J. & Ozbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453. <https://doi.org/10.1080/09585190903363755>
- Sønstebo, A. 2020. *Vi blir stadig eldre*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/vi-bli-stadig-eldre>
- Tatli, A., Vassilopoulou, J., Ariss, A. A. & 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. <https://doi.org/10.1177/0959680112461092>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

- Triana, M. d. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O. & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145–204.
- Traavik, L. E. (2006). Ledelse av mangfold. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, 22–29.
- Umblijs, J., Orupabo, J. & Drange, I. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter* (Rapport 2022:3). Institutt for samfunnsforskning. <https://hdl.handle.net/11250/2988146>
- Williamson, I. O., Slay, H. S., Shapiro, D. L. & Shivers-Blackwell, S. L. (2008). The effect of explanations on prospective applicants reactions to firm diversity practices. *Human Resource Management*, 47(2), 311–330. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20214>
- Zanoni, P. & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies* 25, 55–74. <https://doi.org/10.1177/0170840604038180>