

Rapport 2023:6

# Mangfoldsrepresentasjon på toppen

Kartlegging av mangfold i de største selskapenes toppledergrupper og blant kommunaldirektører i Oslo, Bergen og Trondheim

Jan-Paul Brekke, Ingrid Skinlo og Mari Teigen

© Institutt for samfunnsforskning 2023  
Rapport 2023:6

**Institutt for samfunnsforskning**

Munthes gate 31  
Postboks 3233 Elisenberg  
0208 Oslo

ISBN (trykk): 978-82-7763-773-0  
ISBN (digital): 978-82-7763-774-7  
ISSN (trykk): 0333-3671  
ISSN (digital): 1891-4314

# Innhold

<b>Forord</b> .....	4
<b>Sammendrag</b> .....	5
<b>English summary</b> .....	6
<b>Mangfoldsrepresentasjon på toppen</b> .....	7
<b>Mangfold som tegn på integrering</b> .....	7
<b>Hvordan måler man mangfold?</b> .....	9
<b>De vanskelige begrepene</b> .....	9
<b>Hva kan man forvente?</b> .....	10
<b>Kort om framgangsmåten</b> .....	11
<b>Internasjonalisering vs. integrering</b> .....	11
<b>Refleksjoner rundt etikk, offentliggjøring og formidling</b> .....	12
<b>Resultater</b> .....	12
Resultater for næringslivet .....	13
Resultater for kommunene .....	14
Avslutning .....	14
<b>Litteratur</b> .....	16
<b>Vedlegg – metode</b> .....	17
<b>Data, metode og læringspunkter</b> .....	17
Næringsliv .....	17
Kommuner .....	18
Hva vi registrerer .....	18
Alternative målemetoder .....	19
<b>Læringspunkter</b> .....	20
Kategorisering .....	20
Internasjonalisering versus integrering .....	20
Er bilder og navn nok? .....	20
De vanskelige begrepene .....	20

# Forord

Høsten 2020 mottok CORE Senter for likestilling ved Institutt for samfunnsforskning et tilskudd fra Kultur- og likestillingsdepartementet for å kartlegge omfanget av personer med innvandringsbakgrunn i toppen av norsk næringsliv. Prosjektet var en utvidelse av CORE Topplederbarometer, som dokumenterer kjønnsfordelingen i ledelsen av de største norske selskapene.

Denne rapporten kartlegger mangfoldsrepresentasjonen i to begrensede utsnitt av toppen av norsk samfunnsliv – blant toppledergrupper i 50 av de største norske selskapene etter omsetning og blant kommunaldirektører i Oslo, Bergen og Trondheim.

# Sammendrag

<b>Forfatter</b>	Jan-Paul Brekke, Ingrid Skinlo og Mari Teigen
<b>Tittel</b>	Mangfoldsrepresentasjon på toppen. Kartlegging av mangfold i de største selskaperenes toppledergrupper og blant kommunaldirektører i Oslo, Bergen og Trondheim
<b>Sammendrag</b>	Denne rapporten oppsummerer arbeidet med å utarbeide et første Mangfoldsbarometer som skal dokumentere omfanget av personer med innvandringsbakgrunn i toppen av norsk næringsliv. Dataene ble samlet inn i 2022. Studien er en videreutvikling av arbeidet med CORE Topplederbarometer, som kartlegger kjønnsfordelingen på toppen av norsk næringsliv. Målsettingen med Mangfoldsbarometeret har vært å se på mulighetene og utfordringene knyttet til å måle etnisk mangfold, inkludert hva mangfold betyr i denne sammenhengen. Denne rapporten gir derfor først og fremst en drøfting av framgangsmåten og de metodologiske og begrepsmessige utfordringene som en slik måling bringer med seg. Dernest presenteres noen tall fra stikkprøver fra den øverste ledelsen i 50 av de største selskapene etter omsetning i Norge. Videre gjøres det en gjennomgang av kommuneledelsen i de tre største byene her i landet.
<b>Emneord</b>	Mangfold, toppledere, næringsliv, kommuner

# English summary

**Author** Jan-Paul Brekke, Ingrid Skinlo and Mari Teigen

**Title** Diversity Representation in Top Leadership

**Summary** This report documents the process of developing the first Diversity Barometer in Norway. The Barometer is conducted as part of the activities at CORE (Centre for Research on Gender Equality) at the Institute for Social Research in Oslo. The aim of the Barometer, is to provide an overview of the representation of leaders with immigrant background in high level leadership roles in Norway. In 2022, researchers used company and municipal web-pages to gather information about the top leadership in these organizations. In total, we mapped the diversity in the top management of fifty of the largest Norwegian companies and among top administrative leaders in the three largest municipalities.

This report presents the challenges of this mapping exercise, for example demarking diversity from commercial internationalization, and the limitations to using photos and names as indicators of ethnic diversity.

The results show that only a few people in top management roles in the largest Norwegian companies have immigrant background, and none of the top leaders in the three municipalities. The report discusses the reasons for this, including the role of age, cohort, formal competencies, and competition. It also points to the need for following the development in this segment of the labor market, being aware of potential lack of equity, obstacles to equal opportunities and ethnic discrimination.

**Index terms** Diversity, management, business, municipalities, integration

# Mangfoldsrepresentasjon på toppen

Denne rapporten oppsummerer arbeidet med å utarbeide et første Mangfoldsbarometer som skal dokumentere omfanget av personer med innvandringsbakgrunn i toppen av norsk næringsliv. Dataene ble samlet inn i 2022. Studien er en videreutvikling av arbeidet med CORE Topplederbarometer, som kartlegger kjønnsfordelingen på toppen av norsk næringsliv. Målsettingen med Mangfoldsbarometeret har vært å se på mulighetene og utfordringene knyttet til å måle etnisk mangfold, inkludert å se på hva mangfold betyr i denne sammenhengen.

I denne rapporten drøfter vi derfor først og fremst framgangsmåten og de metodologiske og begrepsmessige utfordringene som en slik måling bringer med seg. Dernest presenterer vi tall fra stikkprøver fra den øverste ledelsen i 50 av de største selskapene etter omsetning i Norge. Videre gjør vi gjennomgang av kommuneledelsen i de tre største byene her i landet.

## Mangfold som tegn på integrering

Etnisk mangfold har fått økende oppmerksomhet de siste tiårene, blant annet som en følge av store endringer i sammensetningen av befolkningen og arbeidskraften i vestlige samfunn (Drange 2014; Dobbin, Schrage & Kalev 2015). Globaliseringen av arbeids- og samfunnslivet har vært en viktig driver i denne utviklingen. I Norge har både arbeids- og fluktrelatert innvandring de siste 50 årene gitt et mangfoldig samfunn. Det er en overordnet politisk målsetting å sikre et inkluderende arbeidsliv. En nøkkel her er hvordan aktørene i arbeidslivet håndterer etnisk mangfold blant arbeidstakere (Umblis, Drange & Orupabo 2022).

Det finnes en rekke forståelser av hva etnisk mangfold betyr i arbeidslivet. I denne studien bruker vi bestemte kriterier knyttet til navn og utseende for å kunne telle toppledere som kan ha etnisk minoritetsbakgrunn. Andre forståelser av mangfold i arbeidslivet peker på at mangfold kan være relevant på ulike nivåer i virksomhetene.

I en rapport om etnisk mangfold og lønnsomhet i norsk arbeidsliv skiller Umblis, Drange og Orupabo (2022) mellom ulike definisjoner av mangfold. For det første kan mangfold forstås som noe som er plassert hos en gruppe

ansatte i organisasjonen, som noe for eksempel etniske minoriteter besitter og forvalter. For det andre kan mangfold forstås som noe som oppstår i møtet mellom aktører med ulik bakgrunn, og som beskriver trekk ved fellesskapet, ikke bare enkeltdele av det. For det tredje kan mangfold forstås i symbolsk forstand, hvor mangfold inngår i det for eksempel en bedrift ønsker å signalisere til omverdenen.

I denne studien kartlegger vi etnisk mangfold i toppledelser. Bekymringen for hvilke konsekvenser et vedvarende majoritets- og mannsdominert toppsjikt i norsk næringsliv kan ha for inkludering, er en grunn til å være opptatt av etnisk mangfold i en slik sammenheng. Mannsdominans og manglende etnisk mangfold kan blant annet forstås som tegn på manglende åpenhet for personer med en annen bakgrunn enn den som har dominert i slike stillinger.

Et inkluderende arbeidsliv er blant annet viktig for arbeidstakeres forventninger om og muligheter for karriere. For virksomhetene vil det kunne ha betydning for rekruttering og lojalitet i lengre arbeidsløp. Bakgrunnen for denne studien er et ønske om kunnskap om hvorvidt personer med innvandringsbakgrunn er representert også i den øverste ledelsen i næringslivet og i andre deler av samfunnslivet. Med innvandringsbakgrunn mener vi personer som er født i utlandet av to utenlandsfødte foreldre, og personer født i Norge med minst en forelder med slik bakgrunn. Den sistnevnte gruppen blir heretter kalt etterkommere.

Tanken bak studien er en overordnet politisk målsetting om at alle i det norske samfunnet skal ha like muligheter. Mangfold blir dermed et mulig mål på fungerende eller ikke-fungerende integrasjon – en integreringsindikator. Ut fra denne forståelsen av mangfold vil alle med innvandringsbakgrunn bidra til mangfold, uavhengig av for eksempel botid, landbakgrunn, navn og utseende. Hvis man bruker mangfold i toppledelser som mål på integrasjon, blir det viktig å diskutere hva man kan forvente med tanke på hvor mange med innvandringsbakgrunn som kan ha nådd toppen i disse sektorene. Som vi skal se, vil man da måtte ta innvandrernes medbrakte kompetanse og etterkommernes alder med i beregningen.

I tillegg integreringsperspektivet er det viktig å ha med seg at utseende alene kan spille en rolle for om for eksempel personer med innvandringsbakgrunn ser seg selv som representert i arbeidslivet (Puwar 2004; Midtbøen & Nadim, under publisering). Hvordan ser toppledelsen ut i disse virksomhetene hvis en arbeidstaker med innvandringsbakgrunn spør: «Er det noen som meg der?» I denne forståelsen av mangfold som representasjon, vil utseende alene altså være en



faktor. Det dukker raskt opp flere metodologiske og etiske utfordringer hvis man bruker denne forståelsen av mangfold. Det er ikke enkelt å studere hvor mange som har et utseende som kan fungere som speil for personer med minoritetsbakgrunn. Hva er synlig mangfold? Ifølge denne forståelsen vil også utlendinger uten innvandrershistorikk utgjøre mangfold, det samme vil utenlandsadopterte gjøre.

I toppen av norsk næringsliv finnes det mange internasjonale selskaper og selskaper som er norske, men som har virksomhet i andre deler av verden. I disse selskapene kan man forvente at utlendinger også er representert i toppledelsen. Skal disse utlendingene regnes med i en kartlegging av etnisk mangfold? Hva hvis de kommer fra andre land enn norske innvandrere, og hva hvis de har opphav fra de samme landene?

## Hvordan måler man mangfold?

I denne studien har vi testet ut en strategi som dekker begge disse forståelsene av mangfold, det vil si mangfold forstått både som deltakelse fra personer med innvandringsbakgrunn og som deltakelse fra personer med et utseende folk med ikke-norsk bakgrunn kan kjenne seg igjen i. Den sistnevnte forståelsen betyr at vi må forholde oss til utseendet til lederne vi har undersøkt i de største selskapene, og til lederne i kommuneadministrasjonene i de tre største byene. Her har vi sett på navn, om de er typisk norske eller ikke typisk norske, og vi har sett på fotografier av lederne. Hvordan ser folk som skal representere mangfold, ut?

## De vanskelige begrepene

Når man skal vurdere og registrere personers utseende, selv i den aller beste hensikt, slik som i dette tilfellet, støter man umiddelbart på problemer med hvilke ord man skal bruke.

De siste 80 årene har man i Norge med gode grunner søkt å unngå å la særtrekk ved utseende avgjøre om en person representerer etnisk mangfold eller ikke. Utseende har vært diskutert i forbindelse med arbeidet mot diskriminering og rasisme, men sjelden i forbindelse med mangfold. Spesielt vanskelig blir det når man bare ved å se på bildet av en person skal avgjøre om denne har «synlig minoritetsbakgrunn», «ikke-nordisk utseende», «ikke-vestlig utseende» eller lignende. Her finnes det ikke begreper som er gode nok eller presise nok.

Hudfarge nevnes ofte i diskriminerings- og rasismedebatten. I denne studien fant vi likevel at hudfarge ikke er til stor hjelp for å avgjøre om en person har innvandringsbakgrunn eller ikke, eller om personen skal telle som en representant for mangfold eller ikke. Konfrontert med konkrete eksempler har hudfarge begrenset verdi. På fotografier vil hudfarge variere etter årstid og på tvers av etnisitet. I tillegg kan det tekniske spille inn ved at fotografiene har varierende kvalitet og ulik lyssetting. Det betyr likevel ikke at hudfarge ikke er relevant i forskning som har utseende som hovedfokus (Kunst & Phillibert 2018).

Hvis man ikke begrenser seg til hudfarge og søker etter andre trekk ved utseende som indikerer at en person har bakgrunn fra utlandet, støter man på et område der man har lite språk. Det er stor variasjon i hvordan folk ser ut i Norge, også blant personer som ikke har innvandret de siste 50 årene. Vår vurdering blir nødvendigvis subjektive vurderinger på grunnlag av en kombinasjon av hudfarge og fenotypiske trekk. Ambisjonen vår har vært å identifisere personer som man kan anta i offentligheten vil bli tolket å ha innvandringsbakgrunn.

Selv dette med norskklingende navn blir fort en utfordring. Det er mange utenlandsklingende navn som er vanlige og har en lang historie i Norge.

Med navn og bilde som eneste utgangspunkt for registrering får vi fire kombinasjoner:

		NAVN	
		NORSK-KLINGENDE	IKKE NORSK-KLINGENDE
UTSEENDE	NORDISK	ikke-registrert	registrert
	IKKE-NORDISK	registrert	registrert

## Hva kan man forvente?

Før man måler mangfold i toppen av nærings- og samfunnsliv, må man spørre: Hva skal man forvente når det gjelder mangfold? Hvis målet er å se etter personer med innvandringsbakgrunn, er det flere faktorer som vil avgjøre hva man skal forvente av representasjon. Toppledelsen i næringsliv og større kommuner er tradisjonelt en silt gruppe. Man må forvente at det er mønstre i hvem som når helt opp, for eksempel knyttet til sosial bakgrunn og utdanningsløp. I tillegg vil mange av disse topplederne ha fylt femti.

Spørsmålet er om man kan forvente at de som har kommet til Norge som arbeidsinnvandrere, familiegjenforente eller flyktninger de siste 50 årene, har en tilsvarende bakgrunn og i tillegg nødvendig fartstid i norsk arbeidsliv. I hvilken grad kan man forvente at førstegenerasjons innvandrere i Norge skal nå toppen i næringslivet og i kommunene? Her vil kompetansen ved ankomst og utdanningsløpet etter ankomst til Norge spille inn. Aldersmessig vil innvandrerne kunne passe inn i beskrivelsen, men kompetansen og utdanningen deres vil kunne være en utfordring.

Hva med etterkommere etter innvandrere? Forskning har vist at det er et stort spenn i utdanningsløpet til etterkommerne. Mange velger og lykkes godt med blant annet jus-, ingeniør- eller legeutdanning (Midtbøen & Nadim 2019; 2021). Alder vil imidlertid kunne spille inn. Det er få etterkommere født i Norge som har passert 50 år. Selv om utdanningsbakgrunnen kan kvalifisere, kan man kanskje ikke forvente at disse har kommet langt nok i karrieren til å ha fått plass helt i toppen av selskaper og kommunale virksomheter. I en bredere anlagt studie vil denne forventningsdrøftingen, og et tilhørende empirisk grunnlag, stå sentralt.

## Kort om framgangsmåten

Vi har valgt å studere to mindre utsnitt av toppen av norsk samfunnsliv: toppledergrupper i 50 av de største norske børsnoterte selskapene (se vedlegg for detaljer) og kommunaldirektører eller lignende (tittelen varierer) i Oslo, Bergen og Trondheim. Vi brukte selskapenes og kommunenes nettsider, noen ganger i kombinasjon med medieoppslag, LinkedIn og lignende. Kun personer der vi fant fram til navn og bilde, ble registrert. Innsamlingsperioden var november 2021–februar 2022. Vi registrerte lenker til virksomhetenes sider sammen med andelen kvinner og menn og antallet personer med antatt utenlandsk navn og antatt ikke-nordisk utseende. Lenkene og registreringene ble gjort på firma-/kommunenivå, og ikke på individuelt nivå.

## Internasjonalisering vs. integrering

Med framgangsmåten vi bruker, vil vi ikke enkelt kunne skille mellom ledere med utenlandsk bakgrunn men ikke har noen annen tilknytning til Norge, og ledere som har innvandringsbakgrunn. Siden vi kun baserer oss på bilder og navn, er det ikke mulig å si med sikkerhet om det «synlige mangfoldet» er et resultat av internasjonalisering, hvor toppstillinger i det norske næringslivet blir

besatt av høyt utdannede personer som innvandrere for å bekle en bestemt stilling, eller om integreringen av innvandrere i det norske samfunnet har kommet så langt at folk med minoritetsbakgrunn har nådd toppen i nærings- og samfunnslivet.

Flere av de største selskapene har flere utlendinger i den øverste ledelsen. Dette vil for eksempel kunne være regionssjefer for ulike deler av verden. Vår oppgave blir da å skille disse utlendingene som ofte vil bo og jobbe i andre land enn Norge, fra utlendinger som har flyttet til Norge, og som kan sies å ha et integreringsløp her.

## Refleksjoner rundt etikk, offentliggjøring og formidling

Å registrere folks utseende er etisk utfordrende. Mangfold forstått som synlig mangfold er problematisk. Samtidig er det avdekkingen av mangfold eller mangel på mangfold som er temaet for studien. Det å sette søkelys på mangfold innebærer som oftest synlige forskjeller, og da forskjeller som gjerne er irrelevante for oppgavene som utføres. Det innebærer at kartleggingen i seg selv blir en form for kategorisering, selv om kategorisering er nettopp det man forsøker å motvirke. Likestilling innebærer like muligheter til å delta i alle deler av samfunnslivet, og målet er å motvirke diskriminering i betydningen usaklig forskjellsbehandling på bakgrunn av blant annet utseende og innvandrings- eller minoritetsbakgrunn.

Samfunnsvitenskapene har et fattig forskningsspråk når det gjelder menneskers utseende, noe som gjør det utfordrende å kommunisere denne typen studier. Hva vil man oppnå? Vil man oppnå økt bevissthet om mangfold i toppledelsen i Norge, i betydningen andelen personer med innvandringsbakgrunn sett opp mot andelen i befolkningen ellers? Er i så fall denne typen studier formålstjenlige?

## Resultater

Vi finner knapt noen med antatt innvandringsbakgrunn i toppledelsen i de største norske selskapene og i ledelsen av de tre mest folkerike bykommunene i Norge. Det er hovedresultatet etter gjennomgangen av de 50 største børsnoterte selskapene i Norge og av den øverste ledelsen i Oslo, Bergen og Trondheim (se metodevedlegg om utvalget av selskaper).

## Resultater for næringslivet

I de 50 største børsnoterte selskapene var det til sammen registrert 455 personer i den øverste ledelsen (310 menn og 145 kvinner). Her fant vi stor variasjon i antall personer med ikke-norsklingende navn. I mange selskaper var det ingen med slike navn, mens det i noen selskaper var flere. I et selskap hadde samtlige ti i ledelsen ikke-norsklingende navn.

Totalt var det 72 personer som hadde ikke-norsklingende navn. Av disse hadde 13 personer typiske nordiske navn (svensk, finsk, islandsk), 14 hadde typiske amerikanske eller britiske navn, mens 36 hadde navn som pekte i retning av andre europeiske land. 2 personer hadde det vi vurderte som asiatiske navn. 17 hadde et navn som det ikke var mulig å knytte til et bestemt geografisk område. Det var med andre ord 72 personer med en mulig utenlandsk bakgrunn blant de 455 personene i konsernledelsene eller lignende ledelseskongstellasjoner. Av disse 72 personene var det likevel kun 8 personer der vi vurderte at utseendet og/eller navnet, sammen med arbeidsstedet/posisjonen, indikerte at personen har innvandrings- eller etterkommerbakgrunn. En nærmere sjekk i tilgjengelige kilder på selskapenes nettsider viste at dette antallet kunne reduseres ytterligere.

**Tabell 1. Oversikt over 8 personer der navn og/eller utseende tilsa mulig minoritets- eller innvandringsbakgrunn**

	Kjennetegn	Navn	Utseende	Antatt etnisk minoritetsbakgrunn
1	En person med norsk og utenlandsk statsborgerskap, bor i Norge, utdannet ute	Ikke-norsklingende	Ikke-nordisk	Mulig
2	En person utdannet i asiatiske land. Har regionsansvar utenfor Norge, men kan være bosatt her	Ikke-norsklingende	Ikke-nordisk	Mulig
3	En person med norsk navn og asiatisk utseende	Norsklingende	Ikke-nordisk	Nei
4	En norsk statsborger med utenlandsklingende navn, utdannet i Norge	Ikke-norsklingende	Ikke-nordisk	Ja
5	En norsk statsborger med utenlandsklingende navn, utdannet i Norge	Ikke-norsklingende	Ikke-nordisk	Nei
6	En portugiser som jobber i Portugal	Ikke-norsklingende	Ikke-nordisk	Nei
7	En sør-amerikaner med ansvar for bedriftens Sør-Amerika-kontor	Ikke-norsklingende	Ikke-nordisk	Nei
8	En person fra USA, ingen tegn på bosetting i Norge	Ikke-norsklingende	Ikke-nordisk	Nei

På bakgrunn av disse dataene og metoden som er benyttet, finner vi at det kun er én, to eller tre personer som kan sies å representere etnisk mangfold, det vil si ha innvandrers- eller etterkommerbakgrunnen i ledelsen i 50 av de største norske selskapene. Personene det gjelder, er personen med dobbelt statsborgerskap (1) personen som er utdannet i et asiatisk land (og som har utenlandsk bakgrunn) (2), mens den tredje personen har en forelder født i utlandet.

## Resultater for kommunene

Til sammen var det registrert 31 kommunaldirektører, direktører og kommunalsjefer i den øverste ledelsen av Trondheim, Bergen og Oslo (17 kvinner og 14 menn). Av disse var det én person som hadde et svensklingende navn. Ellers var det ingen indikasjon på utenlandsk bakgrunn eller innvandringsbakgrunn.

## Avslutning

I denne rapporten har vi oppsummert arbeidet med å utarbeide et første Mangfoldsbarometer, planlagt som en videreutvikling av arbeidet med CORE Topplederbarometer, som kartlegger kjønnsfordelingen på toppen av norsk næringsliv (CORE 2016a; CORE 2016b; Core 2018; CORE 2020). Mangfoldsbarometeret har hatt et dobbelt formål. For det første har målet vært å utforske mulighetene og utfordringene ved å måle etnisk mangfold i arbeidslivet, inkludert å utforske hva mangfold betyr i denne sammenhengen. For det andre har målet vært å dokumentere mangfold ved å bruke tall fra stikkprøver fra den øverste ledelsen i 50 av de største selskapene etter omsetning i Norge og fra en gjennomgang av kommuneledelsen i de tre største byene her i landet.

Tanken bak studien som rapporteres her, er en overordnet politisk målsetting om at alle i det norske samfunnet skal ha like muligheter. Mangfold blir dermed et mulig mål på fungerende eller ikke-fungerende integrasjon – en integreringsindikator.

Vi finner knapt noen på toppen av de største norske selskapene med innvandrers- eller etterkommerbakgrunn. Blant kommunaldirektørene i de tre største norske byene finner vi ingen med slik bakgrunn.

Dette leder oss tilbake til spørsmålet vi tok opp innledningsvis. Hva kan vi forvente å finne i en kartlegging som denne? Enten det er snakk om toppledere i næringslivet eller i kommunene, er det en strengt selektert gruppe, ofte i femtiårsalderen. Dette er forhold som tyder på at det ikke var grunn til å forvente at vi ville finne mange med innvandrings- eller etterkommerbakgrunn i toppleder-

stillingene vi har undersøkt. Det er riktignok mye som tyder på at det blant etterkommerne er en betydelig andel som lykkes godt innenfor utdanninger som kan lede til toppstillinger. Det er imidlertid fortsatt relativt få blant disse i aldersgruppen som oppnår de aller øverste stillingene.

Til tross for at det er rimelig å ha en nøktern forventning til omfanget av mangfold i topplederstillinger, endres inntrykket noe om vi løfter blikket. Norsk toppolitikk kan tjene som eksempel på at det finnes topposisjoner med noe mer etnisk mangfold i betydningen personer med innvandrer- eller etterkommerbakgrunn. På Stortinget i inneværende periode er det ti personer med slik bakgrunn, noe som er en økning fra forrige stortingsperiode (2017–2021), hvor tallet var fire. Den noe tydeligere tilstedeværelsen av innvandrere og etterkommere i politikken henger antagelig sammen med at silingsmekanismene her er annerledes enn i forvaltningen og i næringslivet.

Denne rapporten har likevel dokumentert en mangel på etnisk mangfold i toppen av norsk næringsliv og i de tre største storbykommunene. Denne dokumentasjonen, sammen med antydningen om at det er et større etnisk mangfold i andre sektorer, og kanskje også lenger ned i hierarkiene i næringsliv og i forvaltning, understreker behovet for å utvikle gode problemstillinger og metoder for å følge utviklingen i årene som kommer. For samfunnet handler denne oppfølgingen om å sikre at alle skal ha like muligheter. For næringslivet og forvaltningen vil det være viktig å ta i bruk talenter og kompetanse fra alle deler av befolkningen.

# Litteratur

- CORE. (2016a). CORE Topplederbarometer. Oslo: Institutt for samfunnsforskning  
[https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer\\_pdf/core-topplederbarometer-100.pdf](https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-100.pdf)
- CORE. (2016b). CORE Topplederbarometer 200. Oslo: Institutt for samfunnsforskning  
[https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer\\_pdf/core-topplederbarometer-200.pdf](https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-200.pdf)
- CORE. (2018). CORE Topplederbarometer 200. Oslo: Institutt for samfunnsforskning  
[https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer\\_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf](https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf)
- CORE. (2020). CORE Topplederbarometer 200. Oslo: Institutt for samfunnsforskning  
<https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer-2020/core-topplederbarometer-2020.html>
- Dobbin, F., Schrage, D. & Kalev, A. (2015). Rage against the iron cage: The varied effects of bureaucratic personnel reforms on diversity. *American Sociological Review*, 80(5), 1014–1044. <https://doi.org/10.1177/0003122415596416>
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt*. AFI Rapport 14:3. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. <https://doi.org/20.500.12199/6220>
- Kunst, J.R. & Phillibert, E.N. (2018). Skin-tone discrimination by Whites and Africans is associated with the acculturation of African immigrants in Norway. *PLoS one*, 13(12), e0209084. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209084>
- Midtbøen, A.H. & Nadim, M. (2019). Ethnic niche formation at the top? Second-generation immigrants in Norwegian high-status occupations. *Ethnic and Racial Studies*, 42(16), 177–195. <https://doi.org/10.1080/01419870.2019.1638954>
- Midtbøen, A.H. & Nadim, M. (2022). Navigating to the top in an Egalitarian Welfare State: Institutional opportunity structures of second-generation social mobility. *International Migration Review*, 56(1), 97–122. <https://doi.org/10.1177/01979183211014829>
- Midtbøen, A.H. & Nadim, M. (under publisering). Becoming elite in an egalitarian context: pathways to law and medicine among Norway's second generation. In J. Schneider, M. Crul & A. Pott (red.), *New Social Mobility: Second Generation Pioneers in Europe*. Springer.
- Puwar, N. (2004). *Space invaders: Race, gender and bodies out of place*. New York: Berg.
- Umblijs, J., Orupabo, J. & Drange, I. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter*. ISF-rapport 2022:3. Institutt for samfunnsforskning. <https://doi.org/11250/2988146>



# Vedlegg – metode

## Data, metode og læringspunkter

Det har vært noen utfordringer knyttet til denne første gjennomføringen av Mangfoldsbarometeret. Den viktigste handlet om å finne gode måter å registrere mangfold på. Hvordan skal man registrere mangfold i toppledelsen av selskaper og kommuner? Vi måtte også gå et par runder for å sikre en korrekt liste over de største selskapene i Norge.

I dette metodenotatet beskriver vi først framgangsmåten som har vært brukt. Deretter diskuterer vi alternative framgangsmåter og presenterer et sett med læringspunkter.

## Næringsliv

Som grunnlag for næringslivsdelen av denne studien har vi registrert mangfoldsrepresentasjonen i de 50 største norske selskapene etter omsetning (ASA, AS, SA, SF). Nærmere bestemt har vi startet på toppen av listen over selskapene med størst omsetning (med Equinor, Telenor osv.) og registrert mangfoldsrepresentasjon i ledelsene. Vi har kun registrert selskaper som har bilder av toppledelsen på sine nettsider. For å kunne inkludere 50 selskaper med tilstrekkelig informasjon om ledergruppene endte vi opp med å registrere blant de 72 første selskapene på listen.

Før vi begynte på listen, tok vi ut selskaper som ikke var i konkurranseutsatt sektor. Vi tok også ut selskaper med færre enn fire personer i ledelsen og selskaper der ledelsen og andre ansatte ikke var klart identifisert. Vi utelukket videre norskregistrerte utenlandske foretak (NUF) og såkalte ansvarlige selskaper (ANS), helseforetak og statseide foretak som har monopol (for eksempel Vinmonopolet). Ved å ta ut disse selskapene satt vi igjen med en liste over privat drevne selskaper med hovedtilknytning til Norge.

Andre selskaper med statlig eierskap er med, slik som Statkraft SF, i tillegg til virksomheter som Kommunal Landspensjonskasse (KLP), Gjensidige forsikringselskap GFS og OBOS BBL. Alle deltar i et konkurranseutsatt marked.

Det finnes ingen offisiell liste over de største selskapene i Norge. Brønnøysund-registrene (BSR) har til oppgave å samle inn regnskapsinformasjon om norske virksomheter, men deres lister er ikke komplette. De er avhengig av hva selskapene selv registrerer i deres portal, og har ikke kapasitet til å verifisere opplysningene i listene. Vi har derfor samkjørt BSRs liste med lister utviklet av bladet Kapital. Vi har brukt organisasjonsnummeret registrert hos BSR for å sjekke virksomhetenes omsetning og for å finne fram til korrekte nettsider.

For de selskapene som ikke er oppført på BSRs lister (slik som KLP, DNB, Gjensidige, OBOS, Kongsberg Automotive), har vi funnet organisasjonsnummer på [Purehelp.no](http://Purehelp.no). Der har vi også søkt informasjon om de største shipping- og bankvirksomhetene. Disse er heller ikke registrert i BSRs lister.

## Kommuner

Vi har også registrert toppledelsen i de tre største kommunene i Norge: Oslo, Bergen og Trondheim. Dette har vi gjort for å få et større bilde av hvordan mangfold ser ut i norsk toppledelse – ikke bare i næringslivet, men også i kommunale virksomheter. Med toppledere mener vi her kommunaldirektører.

De kommunale nettsidene for Oslo og Bergen har ikke bilde av kommunaldirektørene. Vi har derfor funnet bilder gjennom andre kilder som LinkedIn, medieoppslag og lignende

## Hva vi registrerer

Vi har registrert følgende i de tre kommunene og i de 50 største selskapene:

1. antallet toppledere
2. om bilde er tilgjengelig (finnes det bilde på nettsidene eller et annet sted?)
3. antallet med mulig synlig etnisk minoritetsbakgrunn
4. antallet med ikke-norskklingende navn (navnene som ikke høres norske ut, enten fornavn, etternavn eller begge. Det er lagt inn en kommentar der det er navn som ikke er norskklingende. Kommentaren indikerer antatt opphavsregion.)

Vi registrerte ikke fotografiene som lenker, kun nettsidene med oversikt over ledelsen i selskapene/kommunene, for senere referanse.

Kulepunkt nummer tre var det mest utfordrende. Dette punktet brakte opp en serie spørsmål om hvordan man skal registrere synlig etnisk minoritetsbakgrunn. Hva skal en slik registrering basere seg på? Hvordan kan man med en slik framgangsmåte vite at man faktisk måler det man ønsker å måle?

### Alternative målemetoder

Vi ble raskt klar over de metodiske og etiske utfordringene ved det å registrere utseende, selv når formålet er samfunnstjenlig. Vi har derfor sett etter alternative framgangsmåter for å kunne måle mangfold i toppledelser i Norge. Vi gir her to eksempler. Begge har dessverre noen svakheter som gjør dem lite anvendelige for vårt formål.

En mulighet er å bruke registerdata. Dette vil gi nøytral og presis kunnskap, gitt at registreringen er gjennomført som forventet. En annen fordel med en slik metode er at man kan studere et stort antall selskaper på samme tid. Ulempen er at toppledelser ofte har høy utskifting og dermed endres raskt, mens registerdata normalt vil ha en forsinkelse. Dette medfører at man for eksempel i 2022 vil kunne studere situasjonen i 2020. Normalt vil det også være vanskelig å identifisere dem som sitter på det øverste ledelsesnivået, fra andre typer ledere høyt oppe i bedriftene. I denne typen datamateriale er det vanlig å dele inn ledere i ulike nivåer, men det kan være utfordrende å ha denne typen presisjon. Studien vil i så fall måtte utvides til å registrere bakgrunnen til personer med lederansvar utover kun de aller øverste topplederne.

En annen mulighet er å spørre bedriftene selv ved hjelp av spørreundersøkelser eller ved å kontakte et mindre antall selskaper, for eksempel i en eller flere bransjer. Dette synes som en effektiv metode for å kartlegge situasjonen. Utfordringen er at selskapene ikke uten videre kan bli bedt om å oppgi mangfold og utenlandsk bakgrunn eller innvandringsbakgrunn. I så fall må man forvente at forskningsetiske hensyn tilsier at de som registreres gjennom selskapenes opplysninger, vil måtte samtykke til at denne informasjonen gis. Selv om enkelte selskaper har egne program for å sikre og øke mangfold i bedriften, vil andre kunne ønske å være farge- og innvandringsblinde. Hvis man i tillegg skal registrere folk med et ikke-norsk klingende navn eller med et norsk klingende navn og et ikke nordisk utseende, vil forskerne dytte de samme problemene med registrering over på selskapene.

## Læringspunkter

Til slutt fire læringspunkter:

### Kategorisering

Det er utfordrende å måle mangfold. For å kunne gjøre dette trengs det en definisjon av hva som menes med mangfold i denne sammenhengen. Hvis målsettingen er å måle integrering av personer som har etnisk minoritetsbakgrunn fra Afrika, Asia eller Sør-Amerika, må det legges tydelig til grunn. Da blir spørsmålet hvordan man skiller disse fra andre med utenlandsk bakgrunn eller utseende.

### Internasjonalisering versus integrering

De største norske selskapene er internasjonale selskaper, ofte med datterselskaper og tilknyttede virksomheter rundt om i verden. Spørsmålet er om ansatte i utlandet med utenlandsk bakgrunn skal skilles fra personer med innvandringsbakgrunn i Norge, og hvordan det i så fall skal gjøres. Og hvor lenge må man ha bodd i Norge for å være innvandrer?

### Er bilder og navn nok?

Hva kan man vite om en persons bakgrunn kun ut fra utseende (fotografi) og navn? Hvis man skal søke ytterligere informasjon om personen, bringer det opp forskningsetiske problemstillinger knyttet til registrering av utseende og om det er legitimt å ha kontakt med personen eller dennes virksomhet med utgangspunkt i informasjonen fra navn og bilde.

### De vanskelige begrepene

Kategorisering av utseende er vanskelig. Det er et ubehag knyttet til arbeidet med å kategorisere mennesker etter utseende. Uttrykk som «ikke-nordisk», «ikke-norsk», «vestlig», «asiatisk» og «mulig etnisk minoritetsbakgrunn» er dessuten ikke presise.



# Mangfoldsrepresentasjon på toppen

## Kartlegging av mangfold i de største selskaperenes toppledergrupper og blant kommunaldirektører i Oslo, Bergen og Trondheim

Hva er omfanget av personer med innvandringsbakgrunn i toppen av norsk næringsliv? Hvordan ser det ut i toppledelsen i de største kommunene? Denne pilotstudien kartlegger mangfold i den øverste ledelsen i disse virksomhetene og dokumenterer samtidig utfordringene med å måle mangfold i denne typen toppledelser.

Institutt for  
samfunnsforskning

Institute for  
Social Research

Munthes gate 31  
Postboks 3233 Elisenberg  
0208 Oslo  
Tlf.: 23 08 61 00  
samfunnsforskning.no

ISBN (trykk): 978-82-7763-773-0  
ISBN (digital): 978-82-7763-774-7  
ISSN (trykk): 0333-3671  
ISSN (digital): 1891-4314