

Mangfold i statlig sektor

Tiltak, forutsetninger og gevinster

Knowledge for a better society

Oxford Research utvikler kunnskap for et bedre samfunn, ved å kombinere vår kompetanse innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøker, analyser og evaluerer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferdsområdet, arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet, samt på forsknings- og innovasjonssystemer.

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av våre utredninger og analyser.

Oxford Research ble etablert i 1995 og er en del av Oxford Group. Vi har kontorer i Danmark, Norge, Sverige, Finland, Latvia og i Belgia (Brussel).

Oxford Research AS

Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
Norway
(+47) 40 00 57 93
post@oxford.no
www.oxford.no

Oppdragsgiver

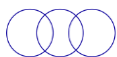
Integrerings- og mangfoldsdirektoratet

Prosjektperiode

Desember 2021 – September 2022

Team

Elisabet Sørfjorddal Hauge
Turid Fånes Sætermo
Stina Svendsen
Mari Bore Øverland
Morten Grønås-Werring
Berit Berg



The venn-diagram is a stylistic representation of Oxford Research's efforts to combine competences in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

Forord

Denne rapporten presenterer et kunnskapsgrunnlag om mangfoldstiltak i statlig sektor. Bakgrunnen for oppdraget er at det statlige mangfoldsnettverket ønsker økt kunnskap om mangfoldsarbeid i staten, samt tilgang til erfaringer med tiltak som kan bidra til å forbedre statens mangfoldsarbeid. Fokuset i rapporten er derfor på tiltak som fremmer mangfold, og som kan hjelpe statlige virksomheter med mangfoldsarbeid i praksis.

Prosjektet er gjennomført av Oxford Research og NTNU Samfunnsforskning. Teamet har bestått av Elisabet Sørfjorddal Hauge og Morten Grønås-Werring (Oxford Research) og Turid Fånes Sætermo, Stina Svendsen og Mari Bore Øverland (NTNU Samfunnsforskning). Professor og forskningsleder Berit Berg (NTNU og NTNU Samfunnsforskning) har kvalitetssikret rapporten.

Datainnsamlingen har bestått av en litteraturstudie, en survey og fire casestudier. Oxford Research har hatt hovedansvaret for gjennomføring av survey og to casestudier. NTNU Samfunnsforskning har hatt hovedansvaret for litteraturstudien og gjennomføring av to av casene. Rapporten er skrevet i fellesskap. NTNU Samfunnsforskning har hatt hovedansvaret for kapittel 2, 3 og 5. Oxford Research har hatt hovedansvaret for kapittel 4. Innledning og diskusjon er skrevet av forskere fra begge team.

Vi vil takke alle som har bidratt i gjennomføringen av dette prosjektet. Morten Sonniks fra IMDi har koordinert referansegruppen bestående av representanter fra Kommunal og distriktsdepartementet, Likestillings- og diskrimineringsombudet, Politidirektoratet, Norsk Tjenestemannslag, Equality Check, Skatteetaten og OsloMet. Videre takker vi alle respondentene som har delt sine innsikter gjennom survey. En spesiell takk rettes til informantene ved de fire virksomhetene som vi har fått bli kjent med gjennom våre casestudier.

Takk til IMDI og mangfoldsnettverket for oppdraget og for godt samarbeid.

Elisabet S. Hauge
Prosjektleder
Oxford Research AS

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	5
Summary	8
1. Innledning	12
1.1 Oppdragets formål og problemstillinger	14
1.2 Metodisk tilnærming	17
1.3 Casene	21
2. Kunnskapsgrunnlag	30
2.1 Ulike mangfoldsdimensjoner	31
2.2 Tiltak for å fremme mangfold	34
2.3 Å lykkes med mangfoldstiltak – forutsetninger og barrierer	41
2.4 Mangfold som «konkurransefortrinn»?	46
2.5 Internasjonale eksempler	50
3. Mangfoldstiltak i statlige virksomheter	54
3.1 Tiltak knyttet til rekrutterings-/ansettelsesprosesser	56
3.2 Tiltak knyttet til utlysninger	61
3.3 Tiltak for å tiltrekke seg søkere og fremstå som en attraktiv arbeidsplass	65
3.4 Tiltak som handler om å nyttiggjøre seg og verdsette mangfold	68
3.5 Å ha mangfold for å få mer mangfold	69
4. Forutsetninger for mangfoldsarbeid	70
4.1 Virksomhetsinterne forutsetninger	70
4.2 Virksomhetseksterne forutsetninger	80
5. Mangfold som konkurransefortrinn?	88
5.1 Hvorfor jobbe for økt mangfold?.....	88
6. Diskusjon	99
6.1 Studiens funn	99
6.2 Mangfoldsarbeid som prosess over tid	102
6.3 Mangfold avler mangfold	105
7. Litteraturliste	107

Vedlegg 1: Survey spørreskjema.....	115
Vedlegg 2: Figurer/data fra survey	129

Sammendrag

Denne rapporten presenterer et kunnskapsgrunnlag om mangfoldstiltak i statlig sektor. Bakgrunnen for oppdraget er et ønske fra det statlige mangfoldsnettverket om økt kunnskap om mangfoldsarbeid i staten, samt tilgang til erfaringer med tiltak som kan bidra til å forbedre statens mangfoldsarbeid. Dette oppdragets formål var å kartlegge og analysere tiltak som kan hjelpe mangfoldsarbeidet fremover i statlig sektor. Med tiltak tenker vi da både på konkrete rekrutteringsstrategier og på tiltak for å skape gode og inkluderende arbeidsplasser for en mangfoldig ansattgruppe. Formålet er videre operasjonalisert i tre problemstillinger:

- Hvilke typer tiltak for å tiltrekke og rekruttere økt mangfold i arbeidslivet finnes?
- Hva er betingelsene for at mangfoldstiltak skal lykkes?
- Kan mangfold være et konkurransefortrinn for statlige virksomheter?

Problemstillingene blir besvart med bruk av kvantitative og kvalitative forskningsmetoder. Gjennom litteratur- og dokumentstudier har prosjektteamet gått igjennom relevante publikasjoner og dokumenter med mål om å trekke på tidligere erfaringer med mangfoldstiltak. Denne studien viser at det er satt i gang mange tiltak, men resultatene og effektene av disse er lite evaluert og utforsket. I tillegg er det få norske og internasjonale studier av mangfoldstiltak i statlig sektor.

Det er også gjennomført en breddeundersøkelse gjennom survey, med mål om å få en oversikt over tiltak som er igangsatt i ulike deler av statlig sektor. I tillegg bygger analysene på en dybdestudie i fire casevirksomheter.

Tiltak for økt mangfold

Tiltakene som ble identifisert i studien retter seg både mot ulike nivåer i virksomheten, ulike sider ved virksomhetens aktiviteter, prosesser og miljø, så vel som mot ulike diskrimineringsgrunnlag. Overordnet kan man gjøre en todelt inndeling av tiltakene basert på intensjon, der tiltak enten er orientert mot å aktivt oppnå økt mangfold, altså proaktive tiltak, og tiltak som er orientert mot ikke-diskriminering, såkalt reaktive tiltak. Mer finmasket er tiltakene som ble identifisert som følger:

- Tiltak knyttet til rekrutterings-/ansettelsesprosesser
- Tiltak knyttet til utlysninger
- Tiltak knyttet til å tiltrekke seg søkere og fremstå som en attraktiv arbeidsplass
- Tiltak som handler om å nyttiggjøre seg og verdsette mangfold
- Å ha mangfold for å få mer mangfold

Et sentralt funn er at vi i alle casevirksomhetene finner en positiv innstilling til mangfold, men at opplevelsen av nødvendigheten av å oppnå økt mangfold varierer. Dette handler

både om hva slags oppgaver virksomheten har og hvem som er mottakere av virksomhetens tjenester, men også om vilkår, kunnskap og forutsetninger. Et viktig og ikke minst positivt funn er at mangfold er kommet på agendaen i svært mange virksomheter, selv om det fortsatt er stort spenn i hvor langt de enkelte virksomhetene har kommet når det gjelder strategier og tiltak. Et annet funn er at det ser ut til at når virksomhetene oppnår en viss grad av mangfold blant de ansatte, blir mangfoldsarbeid naturliggjort på måter som gjør den videre innsatsen enklere og mer effektiv.

Forutsetninger for mangfold

Denne studien peker på hvordan forutsetninger for å lykkes med mangfoldstiltak kan spores til virksomhetsinterne og virksomhetseksterne forhold. I motsetning til virksomhetsinterne forutsetninger, har virksomhetene mindre kontroll over forutsetninger som kan lokaliseres utenfor virksomheten. Forutsetninger som virksomhetene selv har kontroll over, er særlig knyttet til strategier, forankring og kunnskap. Mangfoldsstrategier bør være fundert på høye ambisjoner, tydelige mål for arbeidet og begrunnelser for hvorfor og hvordan strategien, med tilhørende tiltak, skal iverksettes i virksomheten. Mangfoldsstrategien må videre være forankret i ledelsen. Det er ikke nok med lover, krav og reguleringer for å fremme mangfold i staten, dersom ledelsen ikke anser mangfold som et mål eller som viktig for at virksomheten skal levere på sitt samfunnsoppdrag.

Virksomhetseksterne forutsetninger for å lykkes med mangfold har virksomhetene alene og mindre kontroll over. Slike forutsetninger kan for eksempel være tilfanget av arbeidssøkere med ulike bakgrunner, mangfold blant studenter på relevante utdanninger, geografi og lover som regulerer arbeidslivet.

Mangfold som konkurransefortrinn

Det finnes ulike beveggrunner og typer motivasjon for virksomhetene for å jobbe for økt mangfold. For virksomheter i statlig sektor ligger det flere typer motivasjon bak mangfoldsarbeid enn bare det som er direkte gevinster og *konkurransefortrinn*. I rapporten fokuseres det derfor på hvilken motivasjon virksomhetene har for å jobbe med mangfold i en litt videre forstand. Virksomhetenes motivasjon for mangfoldsarbeid er særlig knyttet til seks punkter:

- En motivasjon for å jobbe med mangfoldstiltak er å oppfylle krav fra myndigheter. Dette har for virksomhetene i denne studien spesielt vært knyttet til inkluderingsdugnaden og rapporteringskrav om nyrekrutteringer. Her vises det også til viktigheten av å følge Statens personall håndbok i forvaltningen av arbeidsgiveransvaret.
- For mange virksomheter er samfunnsansvar en viktig motivasjon. Det vises gjerne til at statlige virksomheter har et særlig ansvar for å inkludere personer som står utenfor arbeidslivet.

- For flere virksomheter, særlig de som er publikumsrettet, er representasjon og speiling av befolkningen viktig for å levere godt på den samfunnsrollen som virksomheten skal fylle. Det forklares med at når virksomheten speiler samfunnet, får den større tillit blant befolkningen som medfører at virksomheten løser arbeidsoppgaver bedre og leverer forbedrede tjenester.
- Virksomhetsinterne gevinster ved mangfoldsarbeid er gevinster som forbedret kvalitet eller effektiviteten på arbeidet, arbeidsmiljø og større rekrutteringsmuligheter. Forklaringene er knyttet til at kultur og språkkompetanse, eller flerkulturell kompetanse, er viktig og nødvendig for at virksomheter skal klare å levere sine tjenester, produsere sitt tilbud og møte befolkningen på en god måte.
- Forbedret arbeidsmiljø gjennom kjønnsbalanse, forbedrede forhold for ansatte med behov for tilrettelegging innad i virksomheten og muligheter for å treffe og bli kjent med interessante og spennende kollegaer som utfordrer tradisjonelle tenkemåter i samfunnet.
- Konkurransefortrinn som gjør at virksomhetene tiltrekker seg den beste arbeidskraften og med tilgang til mangfoldskompetanse også opprettholder og styrker relasjonene med publikum og brukerne av tjenestene.

Mangfoldsarbeid er en langsiktig prosess

Det jobbes svært ulikt med mangfold i statlige virksomheter, og det variere hvor lenge virksomhetene har jobbet med mangfoldsarbeid. Med bakgrunn i virksomheters samfunnsrolle, har de ulike former for motivasjon, forutsetninger og tiltak som indikerer hvor langt de har kommet i mangfoldsarbeidet. En slik prosessinndeling henger også sammen med virksomhetenes mål for mangfoldstenking, hvor opptatt de har vært av mangfoldsstrategier, hvilket mangfold de ansatte representerer, hvordan mangfoldet blir brukt, hvilke gevinster som utkrystalliseres og så videre. I vår analyse av mangfoldsarbeid i statligsektor har vi strukturert mangfoldsarbeid i fire nivåer:

- Nivå 1: Mangfold som plikt/krav
- Nivå 2: Mangfold som samfunnsansvar
- Nivå 3: Mangfold gir gevinster
- Nivå 4: Mangfold gir konkrete konkurransefortrinn

Poenget med å strukturere mangfoldsarbeid og mulige virkninger av mangfold i ulike nivåer er ikke å rangere virksomheter etter hvor «flinke» de er på mangfold. Til det har de altfor ulike forutsetninger. Poenget er å synliggjøre at arbeidet er en prosess, og at hvor man befinner seg i denne ikke bare vil gi utslag for hva slags tiltak man igangsetter, men også ha virkning knyttet til motivasjonen for arbeidet. Denne studien har vist at det ikke er ett spesielt tiltak eller at det er én spesifikk forutsetning som fører til mangfold. Det er helheten av tiltak og samspillet mellom forutsetninger, tiltak og motivasjon som gir mangfoldsarbeidet retning. Statlig sektor har kommet et stykke på vei, men undersøkelsen vår viser at det fortsatt er et stykke igjen å gå.

Summary

This report presents a knowledge base on diversity measures in the public sector. The background to the assignment is a desire from the state diversity network for increased knowledge about diversity work in the state, as well as access to experience of measures that can help improve the state's diversity work. The purpose of this assignment was to map and analyse measures that can support future diversity efforts in the state sector. In doing so, we consider both specific recruitment strategies and measures to create good and inclusive workplaces for a diverse group of employees. From an operational perspective, the purpose can be understood in regard to three issues:

- What types of measures exist to attract and develop a more diverse work force?
- What are the conditions for diversity initiatives to succeed?
- Can diversity be a competitive advantage for state agencies?

The above questions are answered through the use of quantitative and qualitative research methods. Through literature and document analysis, the project team reviewed relevant publications and documents with the aim of drawing on previous experience of diversity measures. This study reveals that many interventions have been initiated, but there has been little evaluation or exploration of their results and effects. In addition, few Norwegian and international studies of diversity measures have been carried out in the state sector.

A broad survey has also been conducted through a questionnaire, with the aim of obtaining an overview of measures that have been initiated in different parts of the central state sector. Further analyses are based on an in-depth study of four case enterprises.

Measures to increase diversity

The measures identified in the study target different levels of the enterprise; different aspects of the company's activities, processes, and environment; and different grounds for discrimination. In general, a two-part classification of diversity measures can be made based on their intention, where measures are either oriented toward actively achieving increased diversity (i.e., proactive measures), and measures that are oriented toward non-discrimination (so-called reactive measures). More specifically, the measures that were identified were as follows:

- Measures related to recruitment/hiring processes
- Measures related to calls for proposals
- Measures related to attracting applicants and appearing as an attractive workplace
- Measures focused on utilising and valuing diversity
- Creating diversity through diversity

A key finding is that, in all case enterprises, we identified a positive attitude toward diversity, but the perception of the necessity of achieving increased diversity differed. This related to both what kinds of tasks the enterprise was involved in and who the recipients of the enterprise's services were, but also about conditions, knowledge, and prerequisites. An important finding is that diversity has been put on the agenda of many companies, but there is still a wide range in how far individual enterprises have come in terms of the strategies and measures they have adopted to further this agenda. Another finding is that when companies achieve a certain degree of diversity among their employees, it appears that diversity work is naturalised in ways that make further efforts easier and more effective.

Prerequisites for diversity

This study finds that the prerequisites for successful diversity measures relate to both internal and external conditions. In contrast to internal conditions, enterprises have less control over assumptions that exist outside the enterprise. Assumptions over which the enterprises themselves have control are mainly linked to strategies, anchoring, and knowledge. Diversity strategies should be based on high ambitions, clear goals for the work, and justifications for why and how the strategy, with its associated measures, should be implemented in the business. Furthermore, diversity strategies must be supported by management; it is not sufficient to have laws, requirements, and regulations to promote diversity in the state if company management does not consider diversity as a goal or as important for the business to deliver on its social mission.

The companies themselves have less control over the external prerequisites for success with diversity initiatives, which may include, for example, the number of jobseekers with different backgrounds, diversity among students in relevant educational fields, geography, and the laws that regulate working life.

Diversity as a competitive advantage

There are different reasons and motivations for companies to work toward increased diversity. For enterprises in the central state sector, diversity efforts are motivated by more than just direct profit and *competitive advantage*. There should, therefore, be a focus on the motivations and reasons companies have for working on diversity in a slightly broader sense. Companies' motivations for diversity work are linked to six points:

- One motivation for diversity initiatives is to **meet the requirements of authorities**. For the enterprises in this study, this was especially linked to the inclusion crowdsourcing and reporting requirements for new recruitment. Reference was also made to the importance of following the State Personnel Handbook in the management of employer responsibility.

- For many companies, **social responsibility** is an important motivation. It is often pointed out that central state agencies have a particular responsibility to include people who are outside the labour market.
- For several enterprises, especially those that are audience-oriented, **representation and reflection of the population** is important to deliver well on the social role that the business aims to fulfil. This is explained by the fact that when the business is reflective of society, it gains greater trust among the population, which means that the business is better able to fulfil its purpose and delivers improved services.
- The **internal** benefits of diversity work are gains such as improved quality or efficiency of work, better working environment, and greater recruitment opportunities. This is explained by the fact that culture and language competence, or multicultural competence, is important and necessary for businesses to be able to deliver their services and meet the needs of the population in a satisfactory way.
- **Improved working environment** through gender balance, improved conditions for employees who need adaptations within the company, and opportunities to meet and get to know interesting and exciting colleagues who challenge traditional ways of thinking in society.
- **Competitive** advantages that allow businesses to attract the best workforce and, through access to diversity expertise, maintain and strengthen relationships with the public and users of the services.

Diversity work is a long-term process

The efforts to promote diversity in central state agencies varies significantly, as does the length of time the agencies have been implementing diversity work. Depending on the role of companies in society, they have different motivations, prerequisites, and measures that indicate how far they have progressed in their diversity work. The division of this process is also related to the companies' goals related to diversity, how concerned they have been with diversity strategies, what level of diversity the employees represent, how diversity is used, what benefits have been realised, and so on. Based on our analysis of diversity efforts in the state sector, we have structured diversity work according to four levels:

- Level 1: Diversity as a duty/requirement
- Level 2: Diversity as social responsibility
- Level 3: Diversity pays off
- Level 4: Diversity provides tangible competitive advantages

The point of structuring diversity efforts and the possible effects of diversity at different levels is not to rank businesses according to how "good" they are at diversity. Their contexts and conditions are far too different for that to be useful or effective. The point is to highlight that the work is a process, and that where a company is within that will not

only affect what kind of measures they initiate, but also have an effect on the motivation to engage in this work. This study has shown that there is no one specific measure or assumption that leads to diversity. Rather, it is the totality of measures and the interaction between assumptions, measures, and motivations that gives diversity work direction. The state sector has come a long way, but our survey shows that there is still some way to go.

1. Innledning

Samlet står staten for en stor andel av jobbene i Norge. Ifølge SSB var det i 2020 litt over 310 000 ansatte i statlige virksomheter,¹ og omfatter en rekke ulike sektorer, som helse, politi, skatteetat, forvaltning og mer. Med «statlige virksomheter» menes forvaltningsorganer, det vil si alle virksomheter som er en del av staten som juridisk person. Det er flere typer forvaltningsorganer. De fleste av dem kan instrueres av overordnet departement. De aller fleste ansatte i de underliggende virksomhetene er statstjenestemenn. Viktige typer statlige virksomheter underlagt departementene er: direktoratet (herunder tilsyn), forvaltningsbedrifter, forvaltningsorganer med særskilte fullmakter og ombud. «Statlige selskaper» er virksomheter som ikke er en del av staten som juridisk person, men som allikevel har en nær tilknytning til departementet, for eksempel gjennom formelt eierskap og der de ansatte er ikke statstjenestemenn. Viktige typer selskaper er: statsforetak, statsaksjeselskap (hvor staten eier 100 prosent av aksjene og særlovsselskap (herunder de regionale helseforetakene).

Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD)² har ansvaret for den sektorovergripende arbeidsgiverpolitikken i staten. Det statlige tariffområdet omfatter rundt 190 statlige virksomheter. Til det statlige tariffområdet hører alle tilsatte i statsforvaltningen og statlige virksomheter. Helseforetakene inngår ikke i det statlige tariffområdet, men går inn under arbeidsgiverorganisasjonen Spekter. I KDDs beskrivelse av arbeidsgiverstrategi for 2020–2023 understrekes det at strategien skal bidra til at statlige virksomheter oppfyller sine samfunnsoppdrag, gjennom å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere (KDD, 2020). Statlige virksomheter skal løse et bestemt samfunnsoppdrag eller formål på oppdrag fra overordnet myndighet, og er politisk bestemt. Statlige virksomheters strategiarbeid for blant annet mangfoldsarbeid skiller seg derfor fra strategiarbeid i private virksomheter, som friere kan endre sine målsetninger.

Statlige virksomheter består med andre ord av små og store miljøer som har vidt forskjellige forutsetninger for rekruttering. Det er ulike kompetansekrav og ikke minst rekrutteringsgrunnlag i de ulike miljøene. Det gir sannsynligvis føringer for muligheten og viljen til å tiltrekke seg og rekruttere mangfoldig kompetanse. Det er for eksempel ulike forutsetninger for rekruttering til sykehus og politi. Det har i årrekker vært et stort behov for rekruttering og kompetanse innen helse og sykehusarbeid, mens politisektoren har hatt høye søkertall i forhold til med ansettelseskapasiteten.

Alle arbeidsgivere i Norge, også offentlige virksomheter, er lovpålagt å jobbe for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Likestillings- og diskrimineringsloven pålegger alle norske virksomheter å jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme

¹ <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/sysselsetting-registerbasert>

² Tidligere Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD).

likestilling og hindre diskriminering. Før 2020 var dette en sovende plikt og manglende rapportering ga i praksis ingen konsekvenser. Nå har kravet blitt skjerpet og bøter er i ferd med å implementeres (Bufdir, 2021). Virksomheter må nå rapportere årlig på arbeidet som gjøres. De har plikt til å undersøke om det finnes risiko for diskriminering eller hinder for likestilling i virksomheten, analysere årsaker, iverksette tiltak og vurdere resultatet av arbeidet. Loven skriver seg inn i en utvikling der arbeidet for kvinners likestilte rettigheter i arbeidslivet har blitt utvidet til å favne bredere når det gjelder diskrimineringsgrunnlag. Likestillingsbegrepet i denne loven har dermed gått fra å omhandle kjønnslikestilling til å omfatte en rekke grupper.

Det er et stadig økende politisk fokus på mangfold, likestilling og inkludering i arbeidslivet. Interessen kommer til uttrykk i tiltak, lover og reguleringer i arbeidslivet. Inkluderingsdugnaden ble omtalt i Jeløyaplattdormen og lansert av regjeringen Solberg sommeren 2018. Det overordnede målet med dugnaden er at virksomheter (både i privat og offentlig sektor) skal ansette flere med hull i CV-en og/eller med nedsatt funksjonsevne. I Granavollplattormen fra 2019 videreførte den nye Solberg-regjeringen, at arbeid for inkludering i arbeidslivet skal sikres gjennom inkluderingsdugnaden, integreringsløftet og ny kompetansepolitikk. Støre-regjeringen viderefører ikke inkluderingsdugnaden. I Hurdalplattormen (2021-2025) heter det at regjeringen skal føre en offensiv likestillingspolitikk som gjør at alle blir inkludert, uavhengig av kjønn, seksuell orientering, funksjonsevne og etnisitet, og det skal arbeides målrettet for økt mangfold i arbeidslivet.

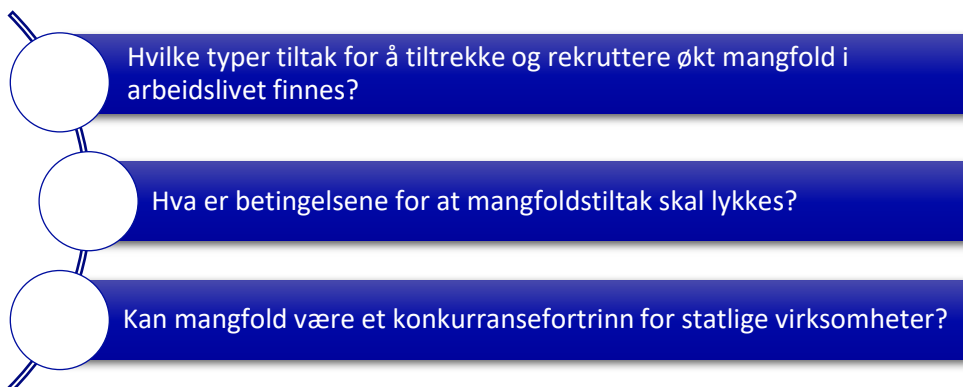
To viktige utfordringer når det gjelder mangfold for statlige virksomheter, er den lave andelen ansatte som har innvandrerbakgrunn, og kjønnsbalansen innen enkelte statlige tariffområder. Overordnet har omtrent en av ti ansatte i statlige virksomheter innvandrerbakgrunn. Henholdsvis ti og sju prosent av landets sykepleiere og helsefagarbeidere er menn, mens rundt 45 prosent av landets leger er menn. Det avspeiles i helseforetakene, hvor det jobber signifikant flere kvinner enn menn. I politiet, som tradisjonelt har vært en mannsdominert sektor, har derimot andelen kvinner blant sysselsatte og i lederstillinger økt og sektoren kan vise til at det i dag er tilnærmet kjønnsbalanse i politiet. Nærmere halvparten (47 prosent) av de ansatte i 2021 var kvinner. Blant ledere i politiet var 37 prosent kvinner i 2021. Andelen arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne er også en sentral utfordring for statlige virksomheter. Ifølge statistikk fra Bufdir var 75 prosent av befolkningen i yrkesaktiv alder i 2020 sysselsatt. Til sammenligning er andelen 41 prosent blant personer med funksjonsnedsettelse uavhengig av om de var ansatt i privat eller offentlig sektor.

1.1 Oppdragets formål og problemstillinger

Denne rapporten presenterer et kunnskapsgrunnlag om mangfoldstiltak i statlige virksomheter. Bakgrunnen for oppdraget er et ønske fra det statlige mangfoldsnettverket om økt kunnskap om mangfoldsarbeid i statlige virksomheter, samt tilgang til erfaringer med tiltak som kan bidra til å forbedre mangfoldsarbeid i statlige virksomheter. Fokuset i rapporten er derfor på tiltak som fremmer mangfold, og som kan hjelpe statlige virksomheter med mangfoldsarbeid i praksis.

Oppdragets formål var å kartlegge og analysere tiltak som kan hjelpe mangfoldsarbeidet fremover i statlig sektor. Med tiltak tenker vi da både på konkrete rekrutteringsstrategier og på tiltak for å skape gode og inkluderende arbeidsplasser for å kunne tiltrekke seg en mangfoldig ansattgruppe. Formålet er operasjonalisert i tre problemstillinger (figur 1).

Figur 1: Oppdragets problemstillinger



1.1.1 Vår avgrensning av mangfoldsbegrepet

Mangfoldsbegrepet ble i norsk sammenheng for alvor tatt i bruk på 1990-tallet, og da i første rekke knyttet til arbeidslivet (Berg, 2000, 2010; Berg et al., 2012; Thorshaug og Valenta, 2012). Begrepet brukes imidlertid ofte uten noen klar definisjon eller føring for hva slags forskjeller det er snakk om (Wrench, 2007; Berg et al., 2012; Gullikstad og Kristensen, 2021). Ofte trekkes det veksler på det engelske diversity-begrepet, som knytter perspektiver på det flerkulturelle feltet sammen med andre mangfoldsaspekter som kjønn, seksualitet, funksjonsevne og klasse (Røthing og Bjørnstad, 2015). Det kan innvendes at mangfoldsbegrepet typisk brukes om de forskjellene som ofte blir sett på som fremtredende og problematiske (Hall, 2001). Virkemidler og politikk for å øke mangfoldet i arbeidslivet vil ofte være innrettet mot å inkludere de gruppene som tolkes

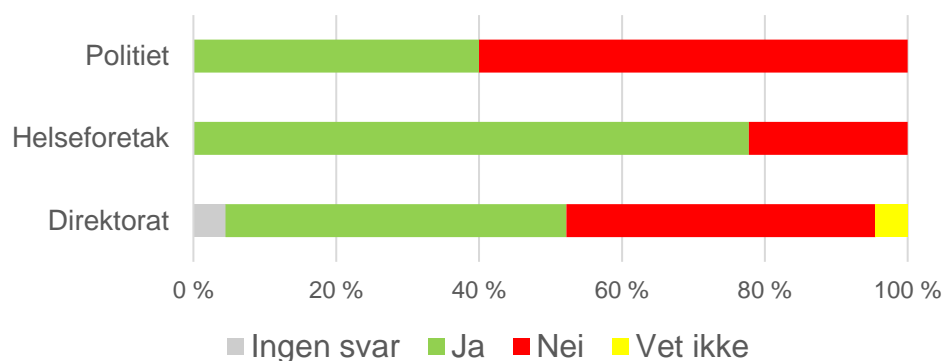
som annerledes. Dette innebærer en fare for at tiltakene bidrar til å reproducere og befeste ideer om forskjeller (Henningsen, Berkaak og Skålnes, 2010).

Mangfold fremstilles imidlertid i all hovedsak som en styrke, et potensial og et ideal (Berg og Håpnes, 2001). Med andre ord tar mangfoldsbegrepet som oftest utgangspunkt i at variasjon representerer noe positivt. For virksomheter kan dette dreie seg om bedre ressursutnyttelse, innovasjonsevne, kundeforståelse, rekrutteringsbase, internasjonale nettverk, omdømme, produktivitet, arbeidsmiljø og lignende. Det kan altså slå positivt ut på den økonomiske bunnlinja å satse på mangfold. Imidlertid er virksomheter også motivert av samfunnsansvar og etiske argumenter, for eksempel et ønske om å bidra til bedre inkludering og lokalsamfunnsutvikling. Kartlegging, vurdering og utvikling av tiltak må derfor forstås i lys av ulike beveggrunner og «lønnsomhets»-argumenter. Det er også relevant å vurdere hvorvidt mangfoldsarbeidet er orientert mot muligheter, rettigheter eller resultater. Å være mulighetsorientert innebærer å ha fokus på arbeidsformer, et resultatfokus vil handle om mål og måloppnåelse, mens å være rettighetsorientert gjerne handler om å forsøke å oppfylle lovverkets ambisjoner (Berg og Håpnes, 2001).

Definisjonen av mangfold i denne kartleggingen er i tråd med diskrimineringsgrunnlagene som inngår i Likestillings- og diskrimineringsloven. Loven har til hensikt å gi et mer samlet og utvidet vern mot diskriminering, og favner derfor mange diskrimineringsgrunnlag, som kjønn, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige forhold ved en person. Faktorer som graviditet og omsorgsoppgaver nevnes også. I arbeidet med dette oppdraget har både oppdragsgiver og prosjektteamet ønsket å følge denne vide forståelsen av mangfold. Det er likevel noen av diskrimineringsgrunnlagene som har fått større plass enn andre i denne rapporten, da det var disse som viste seg å være mest relevante for prosjektet eller mest fremtredende i datainnsamlingen.

I forbindelse med dette prosjektet ble det utarbeidet en survey som gikk ut til virksomhetsledere, HR-ledere, mellomledere og tillitsvalgte i statlige virksomheter i sektorene politi, helseforetak og direktorat. Et av de innledende spørsmålene i denne surveyen omhandlet respondentenes opplevelse av mangfold på arbeidsplassen (figur 2):

Figur 2: Opplever du at din virksomhet har en mangfoldig sammensatt gruppe? (N=105)



Som figur 2 viser, finner vi i vår undersøkelse at det er forskjeller mellom de ulike statlige virksomhetssektorene ledelse og tillitsvalgte opplevelse av om man har lyktes med å oppnå et mangfold blant ansatte. Mens 80 prosent av respondentene fra helseforetak mener å ha en mangfoldig sammensatt arbeidsgruppe, er det tilsvarende tallet for direktoratene i overkant av 50 prosent, og bare 40 prosent for politiet. I surveyen spurte vi også om det var noen mangfoldsområder respondentene mente de hadde lyktes bedre med enn andre. 75 av de 105 som svarte oppgir at de i stor grad/svært stor grad har et mangfold knyttet til kjønn på sin arbeidsplass. 39 respondenter opplever at virksomheten i stor eller veldig stor grad har etnisk mangfold. Bare 20 personer svarer at virksomheten i stor eller svært stor grad har et mangfold knyttet til funksjonsnedsettelse. Nærmere halvparten (48 personer) opplever at deres arbeidsplass i liten eller svært liten grad har et mangfold knyttet til funksjonsevne.

1.1.2 Lovverket som setter rammer for mangfoldsarbeid

Mangfoldstiltak i statlig sektor blir påvirket av de juridiske rammene for forvaltning av arbeidsgiveransvar som statlige virksomheter opererer innenfor. Sammen med nasjonal politikk for å fremme mangfold i statlig sektor, regulerer lovverket rekrutteringsprosesser i statlige virksomheter. Den viktigste loven som regulerer arbeidsforhold i staten er statsansatteloven, som trådte i kraft 1. juli 2017. Den erstattet den tidligere tjenestemannsloven av 1958 og gjelder for alle som er ansatt i statlige virksomheter og inkluderer også embetsmenn og innleide arbeidstakere. Loven inneholder blant annet bestemmelser om personalreglement, ansettelse, opphør av arbeidsforhold (oppsigelse og avskjed), ordensstraff og forbud mot gaver i tjenesten. Statsansatteloven regulerer arbeidsforhold i staten og gjelder for arbeidsforhold der staten er arbeidsgiver. På enkelte områder suppleres statsansatteloven imidlertid av arbeidsmiljøloven. Ansatte i helseforetak omfattes ikke av statsansatteloven, men følger kun arbeidsmiljøloven.

I følge statsansatteloven § 3 er kvalifikasjonsprinsippet et lovfestet prinsipp som innebærer at det er den best kvalifiserte søkeren som skal ansettes i en ledig stilling,

uavhengig av kjønn, etnisk bakgrunn eller funksjonsnedsettelse. Kvalifikasjonsprinsippet gjelder også for helseforetakene, selv om disse virksomheten ikke omfattes av statsansatteloven. Dette er for å sikre at søkere blir behandlet likt og basert på kvalifikasjoner i en ansettelsesprosess. Ved kvalifikasjonsvurderingen må det tas utgangspunkt i de kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningsteksten. Sentrale momenter er utdanning, arbeidserfaring og personlig egnethet. Det er avgjørende at kvalifikasjonskravene er kjent for alle søkerne. Statens personalhåndbok understreker at virksomheter innenfor statlig tariffområde skal speile mangfoldet i befolkningen når det gjelder kjønn, alder, funksjonsevne, etnisk bakgrunn, seksuell orientering mv. I Personalhåndboken heter det at;

mangfold i de statlige virksomhetene støtter opp under mulighetene for god måloppnåelse og bidrar til at staten kan yte gode tjenester til alle samfunnsborgere uansett bakgrunn og livserfaring.

Og videre at;

staten skal ha en bred og inkluderende tilnærming. Ved å søke etter kvalifiserte medarbeidere blant all den kompetanse som er tilgjengelig i samfunnet, uansett søkerens bakgrunn, sikrer vi at vi får tak i de beste medarbeiderne (Statens personalhåndbok 2022, Lovdata).

Lovverket er med andre ord et viktig premiss når tiltak for økt mangfold i statlig sektor skal utarbeides og implementeres. De statlige reguleringene gjelder for to av de fire virksomhetsområdene vi har hatt spesielt fokus på i denne evalueringen: politiet og direktoratene.

1.2 Metodisk tilnærming

For å besvare problemstillingene har vi valgt et design som kombinerer kvantitative og kvalitative metoder. Gjennom litteratur- og dokumentstudier har prosjektteamet gjort en systematisk gjennomgang av relevante publikasjoner og dokumenter med mål om å trekke på tidligere erfaringer med mangfoldstiltak. Vi har videre gjennomført en breddeundersøkelse med mål om å få oversikt over tiltak som er igangsatt i ulike deler av statlig sektor, og en dybdestudie i fire casevirksomheter.

1.2.1 Litteratur- og dokumentstudier

For å finne fram til eksisterende norsk forskning har vi først og fremst søkt i relevante databaser. Vi har i hovedsak brukt Google Scholar og Idunn, og primært brukt norske søkeord. Vi begynte med søkeord som mangfold, rekruttering og arbeidsliv i ulike kombinasjoner. Vi begrenset søket til tidsrommet 2010-2022. Vi gjorde så et uttrekk basert på relevante titler. Bachelor- og masteroppgaver ble ikke tatt med. Disse søkene ga oss en del relevante treff, men vi manglet fremdeles publikasjoner som sa noe mer konkret om rekruttering, tiltak, motivasjon for mangfoldsarbeid og lignende. Vi fant en del litteratur som omhandlet for eksempel diskriminering i arbeidslivet, men mindre om temaene knyttet mer konkret til dette prosjektets problemstillinger. Det var også enkelte mangfoldsdimensjoner (for eksempel etnisitet) som ga langt flere treff enn andre. Vi gjorde derfor etter hvert søk der vi kombinerte ord som funksjonsevne, funksjonshemming, LHBT og kjønn sammen med rekruttering, mangfold og/eller arbeidsliv. Vi har i tillegg gjort søk der vi har hentet konkrete ord fra problemstillingene, som *tiltak* og *lønnsomhet*, og brukt dem i kombinasjon med mangfold. I tillegg til søk i databaser har vi brukt hjemmesidene til relevante forskningsinstitusjoner i Norge for å finne aktuelle forskningsrapporter. Vi har systematisk gjennomgått publikasjonsoversikter på hjemmesidene til Fafo, Institutt for samfunnsforskning (ISF), NOVA, SINTEF og NTNU Samfunnsforskning. På denne måten har vi skaffet oversikt over referee-baserte vitenskapelige publikasjoner, men også andre forskningsrapporter, evalueringer og fagartikler.

Alle publikasjoner som virket relevante ut fra tittel ble vurdert gjennom en rask lesning av abstract eller sammendrag, før vi igjen foretok en sortering. I første omgang var vi ute etter forskning som kunne gi eksempler på gode grep og tiltak knyttet til mangfoldsrekruttering, og vi vektla i hvilken grad publikasjonene kunne belyse våre konkrete problemstillinger. Vi inkluderte forskning både fra offentlige og private virksomheter. Vi fant imidlertid få studier som kunne vise til konkret utprøving av tiltak, og vi inkluderte derfor også studier og publikasjoner som omhandler mangfoldsarbeid i videre forstand. Vi har også inkludert enkelte studier som er eldre enn 2010.

I tillegg til en gjennomgang av norsk litteratur, har vi også sett på enkelte internasjonale eksempler. Gjennom erfaringer fra tidligere oppdrag, vet vi at det er gjennomført noe forskning på mangfoldstiltak i Storbritannia. Målet med den internasjonale studien var også å utforske om det er eventuelle mangfoldstiltak i Sverige, Finland og Danmark som har overføringsverdi til en norsk kontekst. I denne delen har vi imidlertid hatt mest fokus på overordnet policy, og ikke foretatt noe «dypdykk».

1.2.2 Bredestudie gjennom survey

For å kartlegge mangfoldsarbeidet og erfaringer fra ulike mangfoldstiltak, ble det gjennomført en survey rettet mot de tre virksomhetsområdene: direktorater, politi og helseforetak. Det ble sendt ut survey til mottakere i 106 virksomheter innen disse tre områdene. Formålet var å etablere en oversikt over tiltak og erfaringer som fungerer og som bidrar til økt mangfold. Surveyen hadde med andre ord ikke som mål å resultere i en uttømmende liste av mangfoldstiltak.

Surveyen er besvart av personer plassert på ulike nivåer innenfor statlige virksomheter. Ansatte på ulike nivå kan ha ulike perspektiver knyttet til de skisserte problemstillingene. Vi anser perspektivene til de som har arbeidsgiveransvaret, virksomhetsledelse/HR-ledelse, ansatt-perspektivet og tillitsvalgte som relevant. Derfor ble det utviklet en survey for en målgruppe som er todelt: (1) Ledelse (virksomhetsledelse, HR-ledelse og mellomledelse) med fokus på arbeidsgiverperspektivet, og (2) ansatte (representert gjennom tillitsvalgte og fagforeningsledere) med fokus på ansattperspektivet.

Med utgangspunkt i respondentenes stilling og rolle i foretaket, ble det i surveyen lagt inn varierte lukkede og åpne spørsmål som skulle utforske respondentens erfaringer med virksomhetens mangfoldsstrategier og -tiltak (se spørreskjemaet i vedlegg 1). Til selve gjennomføringen av spørreundersøkelsen ble verktøyet SurveyXact, som er Skandinavias ledende verktøy for spørreundersøkelser, benyttet.

1.2.3 Casestudier i fire utvalgte virksomheter

Vi gjennomførte en dybdestudie bestående av casestudier. Målet med disse studiene var å etablere dybdekunnskap om hvordan det jobbes med mangfold i praksis innen statlig sektor. Vi har i casestudien inkludert et helseforetak og NRK selv om de ikke er en del av det statlige tariffområdet, men er regulert av arbeidsmiljøloven. Vi mener at begge casene gir kunnskap om mangfoldsarbeid som har overføringsverdi for statlige virksomheter. Særlig NRK har over lengre tid jobbet aktivt med mangfoldsarbeid. Det er gjennomført casestudier i følgende virksomheter:

- Klinikk Alta, Finnmarksykehuset
- Stavanger Politistasjon, Sør-Vest politidistrikt
- Miljødirektoratet
- NRK Trøndelag, NRK

Casestudiene har vært gjennomført som en kombinasjon av kvalitative dybdeintervjuer og dokumentgjennomgang av bl.a. strategier, aktivitets- og redegjørelsesrapport, annonsetekster, og visuelt materiale i de konkrete virksomhetene. Datainnsamlingen var orientert mot å oppnå bedre innsikt i hvordan mangfoldsarbeid skjer i praksis. Det inkluderer kunnskap om hvilke forutsetninger og vilkår som bidrar til (eller motvirker) at

mangfoldstiltak lykkes, kunnskap om sammenhenger mellom rekrutteringspraksiser og mangfold, og innsikt i refleksjoner og forståelser knyttet til både formålet med og gevinsten av mangfoldsarbeidet, sett fra ståstedene til ulikt posisjonerte ansatte i virksomhetene. I hvert av de fire casene er det gjennomført dybdeintervjuer med sentrale aktører knyttet til arbeidsplassen, på ulike avdelinger og ulike nivåer i virksomhetene som for eksempel ledere, mellomledere, HR-ansvarlige og tillitsvalgte. Enkelte av intervjuene ble gjennomført i mindre grupper, mens de fleste var individuelle intervjuer.

Det kvalitative materialet er blitt analysert fortløpende og parallelt med de øvrige delene av datainnsamlingen. Materialet består i første rekke av intervjuutskrifter, samt notater, møtereferater og offentlige dokumenter som belyser temaene i prosjektet. Analysene bygger på elementer fra *systematisk tekstkondensering* (Malterud, 2017) og tar utgangspunkt i oppdragets tre problemstillinger, supplert med tema som kom fram under feltarbeidet. Analysemetoden ble valgt fordi den er velegnet for å analysere, identifisere og rapportere mønstre i datamaterialet, for å sammenfatte hovedtendensene i kvalitative datasett og for å identifisere likheter og forskjeller på tvers av data (ibid).

1.2.4 Vurdering av datamaterialet

Til tross for at det er gjennomført et bredt søk etter relevant litteratur og dokumenter som kan bidra til å belyse problemstillingene, er et sentralt funn i gjennomgangen vår at det synes å være lite forskning som konkret ser på mangfoldsrekruttering eller på tiltak for å tiltrekke seg mangfold i arbeidslivet. Det finnes en del studier som avdekker diskriminering og barrierer i arbeidslivet for ulike grupper, men lite konkret på tiltak for å motarbeide diskriminerende praksiser eller aktivt øke mangfoldet. Det er også lite forskning som har evaluert virkningene av mangfoldstiltak. Det fins en del litteratur som peker på (potensielle) gevinster ved mangfold, men det er få som har målt slike effekter i praksis.

Surveyen ble sendt til 274 e-postadresser. Til sammen er det 106 respondenter som har svart på spørreskjemaet. Det betyr at svarprosenten er 39 prosent. Vi tror at sjansen er høy for at mange av aktørene bevisst kan ha unnlatt å delta i undersøkelsen. Det kan forklares med at de mener at mangfold ikke er et tema i deres virksomhet, eller at flere mener at mangfold i virksomheten ikke angår dem. Sammensetningen av respondentene kategorisert på stillingstittel er noe skeivt fordelt. Mens 39 fagforeningsledere/tillitsvalgte, 38 HR-ledere og 24 virksomhetsledere har deltatt i undersøkelsen, er det bare fem mellomledere i datasettet vårt.

Prosjektteamet vurderer at responsen i surveyen dekker bredt, og gir et godt øyeblikksbilde av mangfoldsarbeid i store deler av statlig sektor. Utvalget av virksomhetsområder dekker også mange distrikts- og regionavdelinger/kontorer. Det er

likevel viktig å understreke at analysene fra surveyen ikke gir et representativt bilde av mangfoldsarbeid i statlig sektor. Til det er datamaterialet vårt for lite.

Empirien fra de fire virksomhetene som ble valgt ut for casestudien bidro til å fremme både likheter og forskjeller når det gjelder tilnærminger og innsats for økt mangfold. Dybdestudien tjente til en bedre forståelse av sammenhenger og forutsetninger, og til å belyse kontekstuelle forhold omkring mangfoldsarbeidet. Gjennom intervjuene fikk vi tilgang til perspektivene til ansatte på ulike nivåer i organisasjonene, og dette gav nyansert innsikter i hva mangfold kan bety for ulikt posisjonerte ansatte en virksomhet. Casestudien gir et godt bilde av statlige virksomheters praksis for mangfoldstiltak, og bidrar dermed til kunnskap med reell overføringsverdi.

Prosjektteamet vurderer at totaliteten av datamaterialet gir en god oversikt over mangfoldstiltak, forutsetninger for å lykkes med mangfoldstiltak og gevinstene ved mangfold i store deler av statlig sektor.

1.3 Casene

Vi gjennomførte casestudier i fire ulike virksomheter. Virksomhetene ble valgt ut med tanke på å sikre en bredde både i virksomhetsområder og geografi. Vi vil i det følgende presentere hver av casene mer inngående.

1.3.1 Miljødirektoratet

Miljødirektoratet har rundt 730 ansatte fordelt på hovedavdelingene i Trondheim og Oslo, samt og på lokalkontorene til Statens naturoppsyn (ca. 60 kontor over hele landet).

Intervjuene som utgjør materialet i denne casen ble gjennomført med én avdelingsdirektør, tre mellomledere, tre tillitsvalgte og én HR-ansatt ved avdelingen i Trondheim som informanter. I tillegg til intervjuene, har vi hatt tilgang til direktoratets likestillingsredegjørelse for 2021, strategi og føringer for rekruttering, direktoratets personalpolitikk, en film som ble produsert i 2021 i rekrutteringsøyemed til bruk på en karrieredag for mangfold i samarbeid med Klima- og miljødepartementet, samt åpent tilgjengelige tekster som stillingsutlysninger og direktoratets nettside.

Miljødirektoratet er et forvaltningsorgan under Klima- og miljødepartementet og har som hovedoppgave å redusere klimagassutslipp, forvalte norsk natur og hindre forurensning. For å innfri dette samfunnsoppdraget er fem funksjoner sentrale:

- Skaffe og formidle miljøinformasjon
- Utøve og iverksette forvaltningsstyresmakt
- Styre og rettlede regionalt og kommunalt nivå
- Gi faglige råd og analyser som underlag for politikktutvikling
- Deltakelse i internasjonalt miljøarbeid

Sammenlignet med de andre casevirksomhetene i prosjektet har Miljødirektoratet lite direkte kontakt med publikum. De av seksjonene som gjennomfører oppsyn og tilsyn har noe mer publikumskontakt, men de aller fleste seksjonene arbeider hovedsakelig med å produsere kartlegginger og analyse, retningslinjer og anbefalinger, og forvaltning av tilskuddsordninger, tillatelser og lignende, og retter seg først og fremst mot ulike kommunale og regionale organer, Klima- og miljødepartementet, og miljøstyresmakter i andre land. Ansatte i Miljødirektoratet har ulike fagbakgrunner, og tverrfaglig samarbeid fremholdes som viktig, men i intervjuene kommer det frem at god kompetanse på norsk forvaltning og gjerne spesifikk kompetanse på gitte områder innenfor eksempel dyre- og planteliv ofte vil være avgjørende i rekrutteringsprosesser, noe man antar bidrar til å redusere antallet både unge søkere og søkere med innvandrerbakgrunn. Over 90 prosent av de ansatte har utdanning på høyere nivå (bachelor eller høyere). Det oppgis å være liten utskifting av ansatte, spesielt i Trondheimsavdelingen og følgelig relativt få utlysninger og rekrutteringsprosesser. Enkelte av mellomlederne vi intervjuet hadde følgelig lite erfaring med gjennomføring av nyansettelser.

Direktoratet har generelt en større andel kvinnelige enn mannlige ansatte (56 prosent) og spesielt på mellomleder og saksbehandlernivå er det overvekt av kvinner. Unntaket er fagavdelingen *Statens naturoppsyn (SNO)*, der et stort flertall av de ansatte er menn i de feltoperative stillingene. Som statlig virksomhet må direktoratet følge kvalifikasjonsprinsippet. I henhold til forskrift skal det også innkalles én kvalifisert søker fra hver av de tre konkrete gruppene *personer med nedsatt funksjonsevne*, *personer med innvandrerbakgrunn* og *personer med hull i CVen*, til intervju. I 2021 var tre av 127 ansettelser personer med enten nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen, hvilket utgjør 2,4 prosent. Dette er et mye lavere prosenttall enn inkluderingsdugnadens mål om fem prosent, og forklares i Miljødirektoratets likestillingsredegjørelse med at svært få søkere oppfylte kravene til å bli positivt særbehandlet.

Direktoratet har utarbeidet en ny personalpolitikk (våren 2022) der det legges vekt på nødvendigheten av å være attraktiv som arbeidsgiver for å trekke til seg kompetanse for fremtiden, og der ivaretagelse og tilrettelegging for mangfold og inkludering pekes på som viktig. Det spesifiseres ikke i politikken hvilke grep som skal bidra til å oppfylle ambisjonen, men i likestillingsredegjørelsen for 2022 beskrives enkelte mangfoldstiltak. For eksempel skal HR-rådgiver og den rekrutterende leder i større grad ta aktivt initiativ til å finne søkere som kan komme inn under inkluderingsdugnadens kategorier, selv om disse ikke har krysset av for dette selv. Videre skal ordvalg og bildebruk i stillingsannonser gjennomgås, rekruttering av kvinner til feltstillinger i SNO skal styrkes, og status på universell utforming verifiseres.

Vårt inntrykk er at det er HR-avdelingen som har tydeligst fokus på mangfoldsrekruttering i Miljødirektoratet. I intervjuene fremgår det at viktig kunnskap og inspirasjon for dette arbeidet kommer gjennom HR-nettverk, blant annet ideer til tiltak

som for eksempel gjennomgang av språk i stillingsannonser. Det er også HR som skriver likestillingsredegjørelsen, og som utarbeider de planlagte tiltakene. På bakgrunn av intervjuene ser det ut til at økt mangfold i liten grad er et prioritert område blant de øvrige informantene. Disse gir uttrykk for at manglende krav fra departementet, kombinert med høyt arbeidspress bidrar til at mangfoldsarbeidet ikke prioriteres. Utover generelle utsagn om at variasjon representerer noe positivt, kom det ikke frem noen tydelige ideer om at økt mangfold vil representere et fortrinn eller en gevinst i arbeidet som skal gjøres.

Det er ifølge informantene få ansatte med annen etnisk bakgrunn enn norsk i Trondheimsavdelingen. På spørsmål om årsaken til dette vises det til nødvendigheten av å ha svært gode muntlige og skriftlige ferdigheter i norsk. Mangel på tid til oppfølging, og nødvendigheten av å ha ansatte som kan arbeide minst i full stilling ble også nevnt. Videre ble det spekulert i om Miljødirektoratet kanskje ikke oppfattes som en relevant arbeidsplass for kandidater med innvandrerbakgrunn, og at de dessuten kanskje foretrekker å arbeide i Oslo. Det er også få ansatte med funksjonsnedsettelse i direktoratet, og av disse er de fleste ansatte som har ervervet en funksjonsnedsettelse i løpet av sin karriere i Miljødirektoratet.

1.3.2 Klinikk Alta –Finmarksykehuset

Intervjuene som utgjør materialet i denne casen ble gjennomført med HR-ledelse i Finmarksykehuset, klinikk sjef ved klinikk Alta, to avdelingsledere, samt et fokusgruppeintervju med tillitsvalgte. I tillegg til intervjuene, har vi i casestudien fått tilgang til strategier og handlingsplaner som; Handlingsplan for likestilling og mangfold, Handlingsplan for inkluderingsdugnaden, Menn i helse, Strategi – spesialisthelsetjenester til den samiske befolkningen, samt Strategisk kompetanseplan (under utarbeidelse).

Klinikk Alta er en klinikk i Finmarksykehuset, som er en del av det regionale helseforetaket Helse Nord. Avdelingen driver spesialisthelsetjeneste med tilbud innen somatikk og psykisk helsevern og avhengighet. Somatisk avdeling ved klinikk Alta består av en røntgenenhet, en medisinsk sengepost, en poliklinikk og en fødestue. Avdelingene for psykisk helsevern og rus har ansvar og oppgaver på spesialisthelsetjenestenivå innenfor psykisk helsevern og avhengighetsbehandling for voksne, barn og unge.

Finmarksykehuset driver to lokalsykehus og to klinikker hvorav Alta er den ene. I tillegg til spesialisthelsetjenesten i Alta gir Hammerfest sykehus tilbud innenfor følgende fagområder; akuttmedisin kirurgi, ortopedi, indremedisin, gynekologi/føde, psykisk helsevern og rus, barnemedisin og barnehabilitering. Klinikk prehospitale tjenester har ansvar for behandling gitt utenfor eller mellom sykehus og andre behandlingssteder og for transport av pasienter i Finnmark som skal til eller fra behandling. Finmarksykehuset tilbyr tjenester som er tilrettelagt for samiske pasienter. Dette arbeidet har blitt drevet

over flere år, men fra 2020 ble dette omorganisert og tjenestene blir nå levert ved Sámi klinihkka i Karasjok ble åpnet i januar 2020.

Klinikk Alta er lokalisert i Troms og Finnmark fylkeskommune, og dekker en pasientgruppe som er spredt ut over et stort område med lange avstander. Finnmarks 48.615,95 kvadratkilometer er nesten like stort som Telemark, Vestfold, Buskerud, Møre og Romsdal, Akershus, Oslo og Østfold til sammen. Det er større enn Danmark. Til tross for den geografiske størrelsen, har regionen bare rundt 75 000 innbyggere. Befolkningen er likevel mangfoldig. En stor andel av pasientgrunnet er innvandrere som av russere, islendinger, øst-europeere og asiater. I tillegg dekker Finnmarksykehuset en stor befolkning bestående av samer og kvener. Nasjonale helsemyndigheter er gjennom norske lover og folkeretten forpliktet til å tilby likeverdige helsetjenester til den samiske befolkningen, og sørge for at det samiske perspektivet ivaretas i helsepolitiske satsinger, nasjonale planer og strategier (Helse Nord 2020). Dette innebærer at ansvarlige myndigheter må identifisere og vurdere status og utfordringer i forhold til samiske pasienters behov og rettigheter i utviklingen av helsetjenestene. Disse forpliktelsene har Norge både gjennom nasjonale lover, men også gjennom internasjonale konvensjoner.

For å forstå mangfoldsarbeid ved Klinikk Alta, må klinikkens arbeid sees i lys av overordnede strategier på foretaksnivå. Klinikk Altas tilnærming til likestilt arbeidsliv og mangfoldsarbeid springer ut av samarbeid innenfor Helse Nord og i Finnmarksykehuset, før det konkretiseres og realiseres i konkrete tiltak på enhetsnivå.

Prosjektet Strategisk kompetanseplan skal bidra til å sikre Helse Nord's måloppfyllelse knyttet til pasientbehandling, forskning, utdanning av helsepersonell og opplæring av pasienter og pårørende, både på kort og lang sikt.

Helse Nord's arbeid med utvikling av en strategisk kompetanseplan innebærer å komme i forkant av de utfordringer man ser for seg vil komme når det gjelder muligheter for rekruttering og kvalifisering av medarbeidere. Med kompetanse menes i denne sammenheng kunnskap, dyktighet, motivasjon og vilje til å løse en bestemt oppgave. I noen sammenhenger kan man snakke om kompetanse som erfaringsbaserte ferdigheter, og som evne til å bruke andres kompetanse for å løse bestemte oppgaver. Innenfor spesialiserte organisatoriske strukturer som et helseforetak er, er det spesielt viktig å trekke et skille mellom formell kompetanse og uformell kompetanse. Formell kompetanse refererer til den type kvalifikasjoner som en person har i kraft av eksamensbevis og formell utdanning og spesialisering. Uformell kompetanse viser på den andre siden til en rekke ferdigheter og kunnskaper som personer tilegner seg som del av jobben (eller utenfor arbeidet), og der dette er ferdigheter som i stor grad er verdsatt som viktig for organisasjonen, men som i liten grad er noe den enkelte «har papir på». I det påfølgende er begge disse sidene ved kompetanse relevant, men underforstått i mange sammenhenger vil det særlig være formell kompetanse som er sett på.

Finnmarkssykehuset har utarbeidet en likestillings- og mangfoldsstrategi. Denne har særlig fokus på rekruttering som hensyntar to diskrimineringsgrunnlag; kjønn og samisk etnisitet. I likhet med de fleste helseforetakene har Finnmarkssykehuset overvekt av kvinner i arbeidsstokken. For klinikk Alta tydeliggjøres det med at klinikken i 2021 hadde flest kvinner i samtlige administrative og kliniske stillinger, med unntak av diagnostisk personell. Til tross for likestilling og mangfoldsplanens fokus, har kvinneandelen økt betydelig fra 2020 til 2021. I 2021 hadde Klinikk Alta 153 ansatte, hvorav 129 av disse er kvinner. I tillegg har handlingsplanen et skjærskilt fokus på rekruttering av personell med formell og uformell kompetanse om samisk og kvensk språk og kultur.

Felles for informantene er at de beskriver de ansatte som «*blendahvite*», *stort sett friske kvinner uten funksjonsnedsettelse og som har en viss tilhørighet til Alta og landsdelen*. Ifølge informantene er ikke seksuell orientering og religion temaer eller diskrimineringsgrunnlag som kommer frem i rekrutteringsprosesser i Finnmark. Det går igjen i alle intervjuene. Informantene er enige om at det alltid vil være behov for mangfoldsarbeid som må tilpasses og følge gjeldende samfunnstrender og -utvikling.

1.3.3 Stavanger politistasjon i Sørvest-politidistrikt

Intervjuene som utgjør materialet i denne casen ble gjennomført med politistasjonssjef for Stavanger politistasjon, HR-ledelse og HR-rådgiver for sørvest-politidistrikt, samt hovedverneombud. I tillegg til intervjuene, har vi brukt dokumenter som *Rekrutteringsveileder for politi og lensmannsetaten*, *Plan for mangfoldsarbeid i politi og lensmannsetaten*, og politiske dokumenter som Meld. St. 29 (2019-2020) *Politimeldingen – et politi for fremtiden* og Meld. St 42 (2004-2005) *Om politiets rolle og oppgaver*.

Politiet har gjennom flere år hatt fokus på likestillings- og mangfoldsarbeid. I mangfoldsåret 2008 presenterte politiet satsingen *Plan for mangfoldsarbeidet i politi- og lensmannsetaten* (Politidirektoratet, 2008). Dette er den første strategiske planen i politiet som dekker hele mangfoldsbegrepet og der hensikten er å arbeide målrettet og systematisert for å integrere mangfold som en naturlig del av den ordinære virksomheten. Tidligere var mangfoldsarbeid i etaten særlig rettet mot kjønnslikestilling, med spesielt fokus på kvinners karrieremuligheter. Politiets ti grunnprinsipper har vært en rettesnor for politiets oppbygging, virksomhet og rolle i samfunnet gjennom de siste fire ti-årene (NOU 1981:35 *Politirolleutvalget*, jf. St.meld. nr. 42 (2004–2005) *Politiets roller og oppgaver*). Dagens mangfoldsarbeid har med andre ord historiske røtter fra nasjonale politiske målsetninger og strategier fra flere tiår tilbake, og er nært knyttet til politiets samfunnsoppdrag som tydeliggjøres i Politiloven § 1 annet ledd som slår fast at:

Politiets ti grunnprinsipper

1. Politiet skal avspeile samfunnets idealer
2. Politiet skal ha et sivilt preg
3. Vi skal ha et enhetspoliti
4. Politiet skal være desentralisert
5. Politimannen skal være en generalist
6. Politiet skal virke i samspill med publikum
7. Politiet skal være integrert i lokalsamfunnet
8. Politiet skal ha bred rekruttering
9. Politiet skal prioritere mellom sine oppgaver og legge hovedvekten på forebyggende virksomhet
10. Politiet skal være underlagt effektiv kontroll fra samfunnets side

St.meld. nr. 42 (2004-2005). *Politiets rolle og oppgaver*. Justis og politidepartementet, s. 9

«Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig.»

Oppgavene til politiet operasjonaliseres nærmere i politiloven § 2. Her tydeliggjøres det at politiet skal opprettholde alminnelig orden, forebygge og forhindre straffbare handlinger, og beskytte borgerne og deres lovlige virksomhet. I tillegg har norsk politi en rekke forvaltningsoppgaver og oppgaver knyttet til den sivile rettspleien på grunnplanet. Politiutdanningen vil fortsatt være grunnstammen i norsk politi, men moderne politiarbeid utføres ikke bare av den politiutdannede. Like ofte vil man behøve

økonomer, ingeniører, psykologer, jurister og andre yrkesgrupper (St. meld 29 (2020-2021)).

Plan for mangfoldsarbeid i politi- og lensmannsetaten fra 2008 omhandler arbeidsfeltene kjønnslikestilling, etniske minoriteter, seksuell orientering, seniorpolitikk og nedsatt funksjonsevne. Selv om nasjonal politikk og politiloven regulerer politiets arbeid, kan forståelsen og utøvelsen av realiseringen av samfunnsoppdraget med tilhørende oppgaver og ansvar, i noen grad variere fra distrikt til distrikt, og fra politistasjon til politistasjon. For eksempel kan politilederes holdninger og prioritering av mangfold variere. En evaluering av nærpolitireformen peker nettopp på hvordan kultur, holdninger og ledelse, og ikke minst måten det jobbes på i praksis med dette, varierer i ulike deler i politietaten og mellom politidistrikt (DIFI, 2017). Det understrekes at det ikke finnes én måte å gjøre det på i politiet – politiet håndterer de samme oppgavene og utfordringene på mange ulike måter. Kulturen i politiet er svært sammensatt, og det er ikke snakk om én politikultur (Ibid). Politidirektoratet har definert kultur som «måten vi jobber hos oss». Det er en vanlig måte å definere organisasjonskultur på. Sammen med kulturen er også konteksten for å drive mangfoldsarbeid ulik fra politidistrikt til politidistrikt, og stasjon til stasjon.

Fra 1. januar 2016 ble Rogaland og Haugaland og Sunnhordland politidistrikt slått sammen til Sør-Vest politidistrikt. Sørvest-politidistrikt har 1233 ansatte. Av disse er rundt en tredjedel sivilt ansatte. Politimesteren har tre lederstøttestaber (HR og HMS, virksomhetsstyring og kommunikasjon). I tillegg er organisasjonen fordelt på fem geografiske driftsenheter og seks funksjonelle driftsenheter. Politidistriktet har 19 politistasjoner. Stavanger politistasjon er lokalisert i samme kontorfellesskap som ledelsen av Sørvest-politidistrikt. Det er 160 ansatte ved Stavanger politistasjon.

I møte med Stavanger politistasjon uttrykkes det at det er nasjonale erfaringer, føringer, politidirektoratets arbeid og politikk gjennom Stortingsmeldinger og NOUer som er styrende for det lokale og regionale mangfoldsarbeidet. Ifølge informantene ved Stavanger politistasjon og Sørvest-politidistrikt står mangfoldsarbeid høyt på agendaen, selv om det erkjennes at visjoner og mål for mangfoldsarbeid ikke er nådd. Drivkraften for mangfoldsarbeidet følger samme logikk som nasjonal politikkføring for hvordan forvalte mandatet som de har.

Til tross for et flere tiårig langt fokus på likestilling og mangfoldsarbeid, er informantene ved politistasjonen enige om at arbeidet som gjøres lokalt og regionalt ikke er godt nok. Mangfoldsarbeid blir heller vurdert til å være et kontinuerlig arbeid som må fortsette også i fremtiden for å holde tritt med samfunnsutviklingen ellers. Tiltak, rutiner og praksis for mangfoldsarbeid ved stasjonen er derfor kontinuerlige prosesser som ikke kan avsluttes *så lenge etaten, i likhet med samfunnet for øvrig, har maktrelasjoner som stadig står i spenn mellom ulike grupperinger av kjønn, seksuell orientering, religion, etnisitet, funksjonsnedsettelse og så videre, ifølge en av våre informanter.*

1.3.4 NRK

Norsk Riksringkasting AS (NRK) er Norges største mediebedrift med nesten 3300 ansatte fordelt på ni divisjoner. Rundt 900 av de ansatte jobber på NRKs rundt 50 distriktskontor. De to største divisjonene er lokalisert på Marienlyst i Oslo og på Tyholt i Trondheim. I denne casestudien har vi gjennomført intervjuer med ansatte både i Trondheim og Oslo. Vi har intervjuet sju informanter i stillinger på ulike nivåer, inkludert ledelse, mellomledelse, HR, og tillitsvalgte. Vi har i tillegg hatt tilgang til NRKs mangfoldsstrategi, samt all dokumentasjon som ligger tilgjengelig på virksomhetens nettside (som for eksempel vedtekter, rapporter og årsrapporter, organisasjonskart, strategier, stillingsutlysninger, m.m.).

NRK skiller seg fra de øvrige casene våre på flere måter. For det første er NRK per definisjon ikke en statlig virksomhet, men et aksjeselskap med staten (ved Kulturdepartementet) som eneste aksjonær. Virksomheten er, på linje med privat sektor, derfor underlagt arbeidsmiljøloven framfor statsansatteloven. NRK var dessuten den casen i vårt utvalg som klart kan beskrives som *lengst fremme* når det gjelder bevissthet omkring, og promotering av, mangfold som ressurs. På organisasjonens nettside om rekruttering slås det for eksempel fast at:

NRK er for alle og skal reflektere mangfoldet i Norge. For å være relevant og viktig for alle i Norge trenger vi historier, stemmer og erfaringer fra hele befolkningen. Vi søker talenter med ulik sosial, etnisk og geografisk bakgrunn, kompetanse, erfaring, perspektiv, nettverk, språk og dialekt, interesser, alder, funksjonsevne, seksuell orientering og kjønnsidentitet.

Allmenkringkastingsrapporten 2020 viser til at et av målene i NRKs organisasjonsstrategi er at mangfold skal bli en naturlig del av alle valg, prosesser og beslutninger, der «taus» kompetanse blir etterspurt og mangfold tas i bruk i oppgaveløsningen. Prinsipper om representasjon er dessuten rotfestet fra langt tilbake i tid i NRK, for eksempel gjennom krav om at en viss prosent av innholdet skal være på nynorsk.

NRKs mangfoldsstrategi fra 2015 ble utviklet på bakgrunn av den overordnede målsetningen om å speile hele befolkningen i både innhold og organisasjon. NRKs toppledelse hadde da besluttet at mangfold er et *viktig strategisk arbeid som må gis høyere prioritet, tydeligere mandat og større synlighet*. I mangfoldsstrategien heter det bl.a. at oppslutningen om NRKs tilbud i minoritetsbefolkningen er lavere enn i majoritetsbefolkningen, og at:

Mangfold blant medarbeidere og medvirkende er løftet fram som et av de viktigste punktene for å lykkes med å skape relevant innhold for den flerkulturelle delen av befolkningen.

Organisasjonen har siden 2008 hatt konkrete mål knyttet til mangfoldsrekruttering, nemlig at en av tre nyansatte skal ha flerkulturell kompetanse, som blir definert som språk, nettverk og perspektiv. NRK etablerte i 2020 et eget mangfoldsteam, som har som oppgave å foreslå relevante innsatsområder for å styrke mangfold og inkludering. Det vises til at de fire prioriterte innsatsområder innen mangfold i 2022 er flerkulturelt mangfold, funksjonsmangfold, kjønns- og LHBT+ -mangfold, og språkmangfold. I NRK forstås mangfoldskompetanse som det å ha erfaring, perspektiv og/eller nettverk knyttet til innsatsområdene. NRK skiller dessuten mellom iboende og ervervet mangfoldkompetanse. Iboende kompetanse kan for eksempel være å ha en hørselshemming, mens det å lære seg tegnspråk er eksempel på ervervet kompetanse.

Inntrykket vi fikk gjennom intervjuer med ansatte i NRK er at mangfoldsstrategier på overordnet plan i stor grad gjennomsyrrer virksomheten som helhet. Blant ansatte uttrykkes det en sterk selvforståelse av *å være eid av folket*. De er derfor opptatt av at deres samfunnsoppdrag er å speile og representere det mangfoldet som befolkningen består av. Å være relevant for et mangfoldig publikum oppleves som en forpliktelse man har som offentlig allmennkringkaster. Imidlertid legges også et annet hensyn til grunn, nemlig at NRK i motsetning til våre andre casevirksomheter, forholder seg til et publikum som kan velge dem bort. For å møte konkurransen med store globale aktører som for eksempel Netflix, har NRK måtte tenke nytt. De har for eksempel satset på å utnytte sin nærhet til lokale norske virkeligheter og muligheten til å få tilgang til historier som oppleves som relevante for mennesker i Norge. I den sammenheng trekkes identifikasjon frem som viktig. Alle skal føle seg inkludert og sett, og kjennskapen til «ulike norskheter» fremholdes som et konkurransefortrinn.

2. Kunnskapsgrunnlag

Som nevnt innledningsvis i rapporten var det tre hovedproblemstillinger som skulle belyses i dette prosjektet:

- Hvilke typer tiltak for å tiltrekke og rekruttere økt mangfold i arbeidslivet finnes?
- Hva er betingelsene for at mangfoldstiltak skal lykkes?
- Kan mangfold være et konkurransefortrinn for statlige virksomheter?

Disse spørsmålene hadde hovedfokus også i litteraturgjennomgangen vi gjennomførte for å skape et kunnskapsgrunnlag for prosjektet. Vi erfarte imidlertid at det er begrenset med studier som omhandler prosjektets interessefelt direkte. Et sentralt funn i gjennomgangen vår er at det synes å være lite forskning som konkret ser på mangfoldsrekruttering eller på tiltak for å tiltrekke seg mangfold i arbeidslivet. Det finnes en del studier som avdekker diskriminering og barrierer i arbeidslivet for ulike grupper, men lite konkret på tiltak for å motarbeide diskriminerende praksiser. Det er også lite forskning som har evaluert virkningene av mangfoldstiltak. Det fins en del litteratur som peker på (potensielle) gevinster ved mangfold, men det er få som har målt slike effekter i praksis. I tillegg satte prosjektets økonomiske og tidsmessige rammer noen grenser for litteraturstudien. Litteraturgjennomgangen hadde derfor aldri som mål å være *uttømmende* på temaer knyttet til mangfold i arbeidslivet. Vi håper likevel det vi har funnet og framhevet i dette kapittelet, kan gi noen ideer og innspill til videre arbeid med mangfoldsrekruttering. Vi vil i det følgende først vise til noen generelle funn i litteraturen knyttet til ulike diskrimineringsgrunnlag: Etnisitet, funksjonsnedsettelse, kjønn og seksualitets- og kjønns mangfold (LHBT)³. Vi vil så videre knytte funn fra tidligere forskning til hovedtemaene i dette prosjektet; igangsatte mangfoldstiltak, forutsetningene for å lykkes og gevinster av mangfold. Til slutt i kapittelet ser vi på eksempler på tiltak fra Danmark, Sverige, Finland og Storbritannia.

³ I litteraturen har begrepet 'kjønn' litt ulik betydning i ulike kontekster. Når det er snakk om kjønn og *likestilling* er det gjerne det binære begrepsparet mann-kvinne og ulikheter på arbeidsmarkedet mellom de to kjønnene som er i fokus. Når det er snakk om *kjønns mangfold* tenker man ofte utover en binær kjønnsforståelse, og kjønn blir i denne sammenhengen sett som et mangfold av ulike kjønnsidentiteter og kjønnsuttrykk. Den første forståelsen henger tett sammen med en mer tradisjonell likestillingsdebatt, mens den siste henger sammen med nyere forståelser av kjønns- og seksualitets mangfold, LHBTQ-tematikk og så videre. Vi har tilsvarende skilt mellom kjønn og kjønns mangfold som to ulike mangfoldsdimensjoner i denne rapporten.

2.1 Ulike mangfoldsdimensjoner

2.1.1 Etnisk, religiøs og kulturelt mangfold

Etniske, religiøse og kulturelle minoritetsgrupper i Norge omfatter innvandrere og deres etterkommere, men også urfolk (samer) og nasjonale minoriteter (skogfinner, kvener, rom, romani og jøder). Etnisk, religiøs og kulturelt mangfold er et område det er forsket relativt mye på. Det meste av forskningen har imidlertid fokusert på innvandrere i arbeidslivet, der statistikken er tydelig på at innvandrere har en vedvarende lavere grad av sysselsetting og lavere jobbsikkerhet sammenlignet med den øvrige befolkningen (Elgvin og Svalund, 2020; SSB, 2021). Det foreligger langt mindre kunnskap om samer og nasjonale minoriteter og arbeidsliv, noe som til en viss grad henger sammen med at tilhørighet til disse gruppene ikke fremgår i offisiell statistikk, og at mye av forskningen har handlet om overgrep som ble begått i fortiden, framfor situasjonen i dag (Midtbøen og Lidén, 2015; Brekke et al., 2020). Også når det gjelder diskriminering på grunnlag av religion foreligger det mindre forskning. Det er spesielt muslimer som oppgir å ha opplevd diskriminering, men det er i noen tilfeller vanskelig å avgjøre hvorvidt det er etnisitet eller religion som er det utslagsgivende (Tronstad, 2009).

Et av hovedfunnene i forskningen er at integrering av etnisk mangfold i arbeidslivet fortsatt er en utfordring, og det pekes på ulike forklaringsfaktorer. På individnivå kan det være snakk om hinder som manglende språkkompetanse eller relevant utdanning. Viktige barrierer kan også ligge hos arbeidsgiverne, gjennom manglende anerkjennelse av kvalifikasjoner, stereotypiske oppfatninger om innvandrere og diskriminering (Midtbøen og Rogstad, 2012; Thorshaug og Valenta, 2012; Midtbøen 2015; Vrålstad og Wiggen, 2016; Jentoft et.al, 2020). Studier har vist at arbeidstakere med minoritetsbakgrunn ofte opplever diskriminering både i jobbsøkningsprosesser og som ansatte i bedrifter (Fangen og Paasche, 2012). Diskrimineringen rammer også innvandreres etterkommere, som behersker det norske språket og har høyere utdanning fra Norge, som ifølge Midtbøen demonstrerer at etnisk diskriminering er en viktig årsak til mangelfull integrering i Norge (Midtbøen, 2015).

Selv om aktivitets- og redegjørelsesplikten pålegger arbeidsgivere å jobbe systematisk og forebyggende mot diskriminering, griper ikke denne plikten inn i arbeidsgivers frihet til å vurdere søkeres personlige egnethet. Midtbøen (2015) peker på at ansettelsesprosesser skjer i konkrete organisasjons- og institusjonskontekster, der mulighetsrommet for fordommer og diskriminering er stort fordi det er vanskelig å oppdage det. Som arbeidssøker kjenner man ikke til kvalifikasjonene til de øvrige søkerne og ansettelsesprosessene er som regel lite transparente (ibid). Bjørnset et al. (2021) finner for eksempel at arbeidsgiveres vektlegging av språk kan dekke over at de egentlig mener kultur eller felles referanserammer.

2.1.2 Funksjonsmangfold

Det er bred politisk enighet om at personer med nedsatt funksjonsevnes tilknytning til arbeidslivet er svakere enn ønskelig. Basert på årlige tillegg til arbeidskraftsundersøkelsene (AKU) anslår Statistisk sentralbyrå at noe over 40 prosent av funksjonshemmede i yrkesaktiv alder er sysselsatt. Dette er drøye 30 prosentpoeng lavere enn i befolkningen som helhet og langt under de politiske ambisjonene (Tøssebro og Wik, 2015; Wik, 2021). Det blir pekt på at for Norge er dette en særlig utfordring, siden vi i utgangspunktet har en generell høy sysselsetting, lav arbeidsledighet og en rekke tiltak for å styrke sysselsetting blant personer med vansker på arbeidsmarkedet. Det har blitt utviklet tiltak og gjort lovendringer for å bedre situasjonen, som for eksempel innføringen av diskrimineringsvern og krav til tilgjengelighet i likestillings- og diskrimineringsloven. Gjennom inkluderingsdugnaden har tilknytning til arbeidsmarkedet for personer med nedsatt funksjonsevne også blitt tematisert.

Det meste av litteraturen om funksjonsmangfold og arbeid behandler personer med nedsatt funksjonsevne som én gruppe. Wik (2021) peker på at personer med nedsatt funksjonsevne i virkeligheten utgjør en svært heterogen gruppe, med veldig ulike forutsetninger for arbeidsdeltakelse. Data om hele gruppa kan skjule betydelig større vansker med tilknytningen til arbeidsmarkedet i deler av gruppa (Tøssebro og Wik, 2015). Type arbeid vil også kunne være avgjørende for om funksjonsnedsettelsen har betydning. Tidspunkt for ervervelsen av funksjonsnedsettelsen spiller også inn. De som var i jobb da de ervervet funksjonsnedsettelsen er i langt større grad sysselsatt, enn de som erverver funksjonsnedsettelsen før de har fått fotfeste i arbeidslivet (Molden et al., 2009; Wik, 2021). Det å komme inn i arbeidslivet med en funksjonsnedsettelse kan med andre ord være utfordrende, da det kan se ut til at arbeidsgivere gjør forskjell på tiltak (for eksempel tilrettelegging) for de som allerede er ansatt, og nyrekruttering (Tøssebro og Wik 2015; Wik, 2021). Mens personer med nedsatt funksjonsevne som allerede er ansatte er godt beskyttet av regelverk, synes det å være et klart behov for å utvikle tiltak for å støtte de som (ennå) ikke er ansatt. En av ti statlige virksomheter innfridde ikke inkluderingsdugnadens mål om at minst fem prosent av nyansatte skal være enten personer med nedsatt funksjonsevne eller som har hull i CVen i 2018, på tross av en generell positiv holdning til målsetningen (DFØ, 2021). Forskningen knyttet til funksjonsmangfold og arbeidsliv har også ofte hatt fokus på arbeidstakerne og i mindre grad på arbeidsgiverne. Det har gjerne vært mer fokus på arbeidssøkernes utdanning, motivasjon og type funksjonsnedsettelse enn på barrierer knyttet til virksomheter og arbeidsgivere.

2.1.3 Kjønnslikestilling

Arbeidet for å fremme kjønnslikestilling i arbeidslivet og hindre diskriminering på grunnlag av kjønn har lange og sterke røtter i Norge, basert både på argumenter om

rettferdighet og ressursutnyttelse. Dette er nok også den formen for mangfolds- eller likestillingsarbeid som har vært tydeligst fremme i mange studier. Årsaker til, og konsekvensene av, kjønnssegregeringen og ulikheter mellom kvinnelige og mannlige ansatte når det gjelder lønn, arbeidsvilkår og lignende er et stort forskningsfelt. På tross av at kjønnslikestilling har hatt et betydelig fokus både i forskning og praksis, er det norske arbeidsmarkedet fremdeles tydelig kjønnsdelt (Ellingsæter, 2013; Jensen og Øistad, 2019). Det motsetningsfylte forholdet mellom den likestillingsorienterte velferdsstaten og det kjønnsdelte arbeidsmarkedet refereres gjerne til som *det norske likestillingsparadokset* (Teigen og Reisel, 2014).

Én dimensjon av kjønnsdelingen er at kvinner og menn er ulikt fordelt mellom offentlig og privat sektor, der 70 prosent av sysselsatte innen offentlig sektor er kvinner (SSB, 2019). Det er imidlertid betydelige forskjeller mellom ulike yrker innenfor offentlig sektor, for eksempel arbeider kvinner særlig innen helse- og omsorg, barnehage og skole. Tiltak for økt kjønnsbalanse har derfor også vært rettet mot menn, for eksempel i den statlige rekrutteringskampanjen for å få flere menn i helse og omsorg. Både i det offentlige og det private er det forskjeller når det gjelder stillingsnivå, med færre kvinner i lederstillinger. I tillegg er det regionale forskjeller, der kjønnsdelingen i offentlig sektor ser ut til å være sterkere i mindre kommuner.

Flere studier stiller spørsmål ved om mangfold er forenelig med likestilling, eller om de to begrepene snarere er motstridende. Sentralt for likestillingsprinsippet er deltakelse på like vilkår (det vil si en tanke om at kvinner og menn er like gode og de skal derfor ha like rettigheter og muligheter). Mangfoldsperspektivet derimot, vektlegger styrken av forskjellighet (Andersen et al., 2017). Kasin og Slåtten (2011) fant for eksempel at informanter innen barnehagefeltet vegret seg for å bruke likestillingsbegrepet, og var uenige i at de rekrutterte menn fordi de kunne gjøre de samme oppgavene som de kvinnelige barnehageansatte. Her så de snarere kjønnsforskjeller som verdifulle variasjoner som beriker barnehagen. De var for økt rekruttering av menn, fordi de mente menn og kvinner var ulike rollemodeller for barna, og fordi menn kunne tilby andre typer aktiviteter (Kasin og Slåtten, 2011).

2.1.4 Seksualitets- og kjønns mangfold

Når det gjelder forskjeller i arbeidslivet mellom kvinner og menn finnes det relativt mye forskning. Det foreligger til sammenligning lite forskning når det gjelder diskriminering i arbeidslivet på grunnlag av seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk. I en ny spørreundersøkelse kommer det frem at mange som identifiserer seg i LHBT+-gruppa (lesbisk, homofil, bifil eller transperson) opplever diskriminering på arbeidsplassen, uten at det differensieres mellom sektorer og næringer (Andersen et al. 2021). Trakassering fra brukere, kunder eller klienter oppgis som det vanligste, mens trakassering fra arbeidskollegaer er mer vanlig enn fra arbeidsgiver. En kunnskapsgjennomgang om

kjønns- og seksualitetsmangfold i arbeidslivet finner eksempler på at utstrakt mobbing og trakassering kan finne sted (Bakkeli og Grønningsæter, 2013). Mens 10 prosent av majoritetsbefolkningen sier de har vært utsatt for ytringer de opplever som hatefulle det siste året, svarer 23 prosent av LHBT-personene i en undersøkelse – altså over dobbelt så mange – det samme (Fladmoe et al., 2019). Den sistnevnte undersøkelsen viste også at arbeidsplassen var den nest vanligste arenaen å bli utsatt for hatytringer på, kun slått av internett (inkludert sosiale medier/kommentarfelt).

En stor undersøkelse blant personer i LHBT-gruppa i EU viste at 11 prosent oppgir å ha blitt diskriminert i jobbsøkningsfasen og 21 oppgir å ha blitt diskriminert i arbeidslivet. Når det gjelder transpersoner oppgir 36 prosent at de har opplevd diskriminering i arbeidslivet. En av fire i undersøkelsen (26 prosent) svarer at de skjuler at de er skeive når de er på jobb (FRA, 2020). Det ble gjennomført en tilsvarende undersøkelse i Norge (Anderssen et al., 2021). Også i denne undersøkelsen er det transpersoner som i størst grad rapportere om levekårsutfordringer og erfaringer med diskriminering. På området diskriminering og vold, oppga omkring halvparten av transpersonene at de hadde blitt trakassert på arbeidsplass eller studiested minst én gang det siste året. 46 prosent av transpersonene i undersøkelsen rapporterte å ha blitt diskriminert under jobbsøking.

I en tidligere studie kommer det frem at LHBT-gruppa i liten grad inngår i virksomheters uttalte mål om mangfold og inkludering, sammenlignet med kjønnslikestilling og etnisk mangfold (Tronstad, 2010). Andre har pekt på manglende inkluderingstiltak for LHBT-personer i leder-, tillitsvalgt og verneombudsopplæringen, samt usikkerhet rundt varslingsrutiner (Bakkeli og Grønningssæter, 2013). Handlingsplanen *Trygghet, mangfold, åpenhet* (2016-2020) som fokuserer på diskriminering på grunn av seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, er også blitt kritisert av Likestillings- og diskrimineringsombudet for å handle for lite om konkrete tiltak, spesielt når det gjelder arbeidsliv. Holdningene i befolkningen og levekårene blant LHBT-personer endres over tid i positiv retning, men oppdatert forskning viser at det fremdeles er et behov for en målrettet og systematisk innsats på dette feltet⁴.

2.2 Tiltak for å fremme mangfold

Med utgangspunkt i de overordnede problemstillingene i dette prosjektet, var et av målene for litteraturgjennomgangen å finne eksempler på gode tiltak og strategier for mangfoldsrekruttering. Det viste seg imidlertid å være relativt vanskelig å finne forskning som konkret har sett på mangfoldstiltak, eller som har evaluert effekten av disse. Forskningen peker dessuten på at norske myndigheter, tradisjonelt sett, gjerne har prioritert arbeidsmarkedstiltak rettet mot arbeidstakerne selv, som språkkurs,

⁴ Se: <https://www.regjeringen.no/no/tema/likestilling-og-mangfold/likestilling-og-inkludering/seksuell-orientering-og-kjonnsidentitet/id2005942/>

arbeidsmarkedsopplæring, arbeidspraksis og lønnstilskudd, og i mindre grad vektlagt arbeidsgiverne eller faktorer ved selve arbeidsmarkedet (Berg et al., 2012).

Mye av forskningen som handler om arbeidsgivere, har fokus på diskriminering eller på å avdekke forskjellsbehandling. Det har for eksempel blitt gjennomført eksperimentelle studier på flere områder, der man har sendt inn fiktive jobbsøknader for å avdekke om det skjer systematisk forskjellsbehandling av personer fra ulike minoritetsgrupper i ansettelsesprosessen. Det sendes da gjerne ut parvise søknader som er helt like langs alle relevante variabler, bortsett fra at man har endret en detalj for å signalisere at søkeren tilhører en minoritetsgruppe. Midtbøen og Rogstad (2012) endret navnetrekkene i søknadene for å signalisere at de to søkerne hadde henholdsvis etnisk majoritets- og minoritetsbakgrunn. Bjørnshagen og Ugreninov (2021) sendte ut fiktive søknader der halvparten signaliserte at søkeren var avhengig av rullestol. Begge disse studiene avdekket systematisk forskjellsbehandling av jobbsøkere med henholdsvis etnisk minoritetsbakgrunn eller funksjonsnedsettelse. Tilsvarende undersøkelser har også vært gjennomført for å avdekke at homofile og lesbiske diskrimineres (Bakkeli og Grønningssæter, 2013). Selv om dette er svært relevante studier for tematikken mangfold i arbeidslivet, er det litt på siden av det som helt konkret handler om rekrutteringsstrategier. Vi vil i det videre vise til eksempler fra litteraturen som i større grad har fokus på strategier for å øke mangfoldet. Vi vil først se på tiltak på mer overordnet nivå, og videre på tiltak knyttet konkret til rekrutteringsprosessen, samt tiltak rettet mot arbeidstakerne, som mentorordninger eller støtteordninger i samarbeid med for eksempel NAV.

2.2.1 Overordnede krav og strategier

Offentlige virksomheter og virksomheter med mer enn 50 ansatte er pålagt en aktivitets- og redegjøringsplikt gjennom Likestillings- og diskrimineringsloven. Dette innebærer at alle arbeidsgivere skal jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Målet med denne plikten er å vurdere om det er praksiser, retningslinjer eller en kultur internt i virksomheten, som gjør at enkelte ansatte behandles annerledes enn andre (LDO, u.d.). Plikten innebærer videre at virksomhetene må følge en firestegs-modell for aktivt likestillingsarbeid, nedfelt i likestillings- og diskrimineringsloven § 26. Firestegs-modellen går ut på å kartlegge risiko og hindre for likestilling, identifisere årsakene, lage tiltak og evaluere resultatene av arbeidet.

Tidligere studier har funnet at aktivitets- og redegjøringsplikten har hatt begrenset gjennomslag i form av å styre praksis, både innen offentlig og privat sektor (Bore, Djuve og Tronstad, 2013). Det har også vært pekt på at aktivitets- og redegjøringsplikten kan være vanskelig å implementere i praksis. Eksempelvis etterspurte mange offentlige virksomheter i Hansen og Hauualands (2012) undersøkelse en konkretisering av hva plikten innebærer på området nedsatt funksjonsevne. Mange opplever at det er utydelig

hva de skal rapportere på, og dessuten problematisk å avgrense gruppen «personer med nedsatt funksjonsevne».

Nyere forskning har pekt på lignende tendenser. PwC (2021) erfarer for eksempel at mange arbeidsgivere ikke tar aktivitets- og redegjørelsesplikten på alvor, og at de har utfordringer med rapporteringen. Undersøkelsene deres viser at kun et fåtall av selskapene gir konkret informasjon om målsetninger og tiltak for arbeidet med likestilling og ikke-diskriminering. Eksempelvis er det kun 4 av 10 som rapporterer om tallfestede mål om økt kvinneandel på ulike ledelsesnivå, og bare 3 av 10 kommuniserer nåværende lønnsgap for sammenlignbare stillinger mellom kvinner og menn. Fra januar 2020 ble imidlertid aktivitets- og redegjørelsesplikten på likestillingsområdet styrket (PwC, 2021; Bufdir, 2021). PwC (2021) peker på at dette sannsynligvis vil medføre at mange selskaper har en jobb å gjøre framover når det gjelder aktivt arbeid for mangfold og likestilling.

Inkluderingsdugnaden ble lansert av regjeringen Solberg i 2018, som et felles samfunnsoppdrag for å få flere i jobb (KDD, 2021). Det overordnede målet med dugnaden var at virksomheter, både i privat og offentlig sektor, skulle ansette flere med hull i CVen eller med nedsatt funksjonsevne. Helt konkret var målsetningen at fem prosent av nyansatte i statlige virksomheter skulle representere en av disse gruppene. En evaluering av integreringsdugnaden viste at statlige virksomheter stort sett har god kjennskap til dugnaden og jobber aktivt med tiltak for å rekruttere flere fra målgruppa. Et viktig funn var også at statlige virksomheter har hatt en klar økning i nyansettelser fra målgruppa. Samtidig klarte et fåtall av de statlige virksomhetene å nå målet på fem prosent (DFØ, 2021). Høye kompetansekrav nevnes som en viktig årsak til at målet ikke nås. Inkluderingsdugnaden som virkemiddel ble ikke videreført av Støre-regjeringen da de tok over i 2021.

Når det gjelder regulering av rekruttering i offentlige virksomheter, finner Bjørnset et al. (2021, 2018) at innsatsen ofte legges inn i rekrutteringsprosessens første fase, for eksempel knyttet til krav om at minst én kvalifisert søker som oppgir å ha funksjonsnedsettelse, hull i CVen eller innvandrerbakgrunn skal kalles inn til intervju. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig for kandidatene å bli innkalt til intervju. Studien avdekket at ansvar for mangfold gjerne pulveriseres i rekrutteringsprosessen, og at mangfold forsvinner lengre ut av bevisstheten til arbeidsgiver jo lengre ut i rekrutteringsprosessen man kommer. Bjørnset et al. mener denne pulveriseringen er mulig så lenge det ikke er en klar ansvarsfordeling for å følge opp mangfoldsarbeidet. Det iverksettes dessuten ingen sanksjoner mot virksomheter som ikke følger opp arbeidet og rommet for skjønn er betydelig også i ansettelsesprosesser i offentlige virksomheter (Ibid).

I DFØs (2021) evaluering av inkluderingsdugnaden peker enkelte på at mangfoldsarbeidet også består i å tilrettelegge for de som allerede er ansatt. Tilsvarende kommer også fram i studier som har sett på *IA-avtalen* (inkluderende arbeidsliv) som virkemiddel. Mye av forskningen har pekt på at avtalen primært har sørget for tilrettelegging for personer som allerede er i arbeid og ikke hatt så mye effekt når det gjelder økt rekruttering. Studiene peker på betydningen av å være «insider» framfor «outsider», og at det er vanskelig å få arbeidsgivere til å forplikte seg når det gjelder folk som ikke allerede er ansatt (Ose et al., 2009; 2013; Tøssebro og Wik, 2015). IA-avtalen kan dermed fungere som et hinder for de som er utenfor og som har et særskilt behov for å bli inkludert i det norske arbeidslivet.

2.2.2 Rekrutteringsstrategier

For å styrke det inkluderende arbeidslivet i staten, er det viktig at statlige virksomheter arbeider godt og aktivt med mangfoldsrekruttering. Flere viser til ulike grep i dette arbeidet (KMD, 2014). Før selve rekrutteringsprosessen begynner, anbefales det at man nøye vurderer hvilke egenskaper som kreves for stillingen, og vurderer om stillingsbeskrivelsen er oppdatert og reflekterer behovene virksomheten har. Videre vil utforming av stillingsannonser være av stor betydning for om man lykkes med å få søkere fra de målgruppene man ønsker. KMD⁵ foreslår at man for eksempel inkluderer formuleringer om tilrettelegging eller at man vurderer om språkkravene man stiller er nødvendige for oppgavene som skal løses. Utlysningen bør skrives med et klart språk, den bør inneholde mangfoldsformuleringer og det bør vurderes om det er nødvendig med arbeidserfaring, da mange høyt utdannede og kvalifiserte fra målgruppene kan mangle arbeidserfaring. Videre bør man ha et bevisst forhold til grafiske uttrykk og billedbruk. KMD (2014) oppfordrer videre virksomhetene til å tenke litt utradisjonelt når det gjelder publiseringskanaler for stillingsannonser.

Det er bare kravene i kunngjøringsteksten som er avgjørende for hvem som er kvalifisert for stillingen, og det er ikke mulig å legge til krav til kvalifikasjoner i etterkant (KMD, 2014). Bjørnset og Kindt (2019) foreslår at man i statlige virksomheter i større grad legger vekt på evner og ferdigheter som kan måles og dokumenteres i en direkte sammenligning av arbeidssøkere, enn på kompetanse og kvalifikasjoner som er mer uformelle og sosiale, når man utformer kravene til kunngjøringsteksten (Bjørnset og Kindt, 2019). I en annen studie ble det undersøkt hva som hemmer og fremmer mangfold i Rema1000 (Bråten og Jensen, 2018). Studien viser at rekrutteringspraksiser og rekrutteringskriterier er avgjørende for å legge til rette for mangfold blant de ansatte. Arbeidsgiverne i undersøkelsen hadde gått bort fra formelle kvalifikasjonskrav i stillingsannonserne, og vektla i stedet kvaliteter som praktiske ferdigheter, forskjellighet og arbeidsvilje. Tanken var at de formelle ferdighetene jobben krever kan læres i

⁵ KMD skiftet i 2022 navn til KDD.

etterkant av ansettelse, gjennom programmer for intern opplæring. Disse grepene bidro til større mangfold blant medarbeiderne (Bråten og Jensen, 2018).

Som et ledd i mangfoldsrekrutteringen er det også viktig at virksomhetene gjennomgår rutiner for jobbintervju. Blant annet bør man vurdere om intervjupanelet representerer et mangfold (KMD, 2014). Når det gjelder selve intervjuet har KMD (2014) blant annet disse tipsene⁶:

- Utarbeid en strukturert intervjuguide og still de samme spørsmålene til alle søkerne.
- Still personer med innvandrerbakgrunn eller nedsatt funksjonsevne de samme spørsmålene som du stiller til de øvrige kandidatene, slik at disse kandidatene får samme mulighet til å vise hvem de er og hva de kan. Dette vil bidra til at du får sammenliknbar informasjon om alle kandidatene.
- Lytt etter fakta! – Forskning har vist at egne følelser og grunnleggende holdninger i sterkere grad aktiviseres når søkere med innvandrerbakgrunn eller nedsatt funksjonsevne vurderes.
- De fleste personlighetstester er utarbeidet med et vestlig kulturelt normgrunnlag som utgangspunkt. Dersom personlighetstest brukes, og testen slår ut med store avvik i forhold til inntrykk fra intervjuet, anbefales en grundig oppfølgingssamtale.

Målet, ifølge KMD, er å forebygge at beslutninger om hvem som skal ansettes tas på intuisjon eller magefølelse. I slike tilfeller er det nemlig stor risiko for at intervjueren velger en kandidat som ligner seg selv, og ikke den som er best kvalifisert (KMD, 2014). Også andre har pekt på at arbeidsgivere har en tendens til å velge kandidater som ligner en selv og som derfor oppleves som «tryggere» valg (jamfør for eksempel Rogstad, 2000).⁷

Det har også vært gjennomført forsøk med anonyme søknader i staten (DFØ, 2021). Tiltaket var ment som et virkemiddel for å få flere innvandrere inn i arbeidslivet, og forsøket ble utformet som et eksperiment. Målet med forsøket var at de 14 deltakende virksomhetene skulle anonymisere søknadene i halvparten av alle stillingsutlysningene i forsøksperioden. Den andre halvdel av stillingene skulle være kontrollgruppen, der rekrutteringsprosessene ble gjennomført som normalt. Resultatet fra forsøket viser at en høy andel med innvandrerbakgrunn faktisk kommer til intervju, men at dette er uavhengig av om søknadene er anonymiserte eller ikke. Anonymisering av stillingene ga dermed ikke en tydelig økt andel med innvandrerbakgrunn til intervju. Anonymisering har heller ingen effekt på andelen med innvandrerbakgrunn som blir ansatt. Selv om

⁶ For flere tips til mangfoldsrekruttering, se for eksempel <https://arbeidsgiver.dfo.no/rekruttering/rekrutteringsprosess>

⁷ Denne tematikken og litteratur om dette kommer vi grundigere tilbake til senere i kapittelet der vi diskuterer arbeidsgiveres vurderingen av hvilke kandidater som er best kvalifisert til en stilling.

mange blir kalt inn til intervju, betyr ikke det at de i neste omgang kommer gjennom nåløyet og valgt til stillingen.

2.2.3 Tiltak i form av støtteordninger, mentorordninger og samarbeid med NAV

DFØs evaluering av inkluderingsdugnaden viste at tiltak i regi av det offentlige, som ordninger fra NAV og trainee-programmer, vurderes som viktige tiltak blant ledere for å kunne inkludere flere i virksomhetene. Statlige ledere ønsker dessuten flere slike tiltak, herunder lønnstilskudd, viste undersøkelsen. DFØ anbefaler derfor fortsatt prioritering av trainee-programmer og tiltak i regi av NAV i det videre inkluderingsarbeidet, i tillegg til at økonomiske bevilgninger og lønnstilskudd bør vurderes (DFØ, 2021).

Svalund og Hansens (2013) undersøkelse om innpass i arbeidslivet for personer med nedsatt funksjonsevne fant tilsvarende, at arbeidsgivere i stor grad ønsker noen former for støtte eller kompensasjon som ledd i inkluderingsarbeidet. Det fleste virksomheter betegner som svært eller ganske viktig, er rask og enkel tilgang til tekniske hjelpemidler. Nesten like mange, 90 prosent, vurderer også økonomisk støtte til tilrettelegging på arbeidsplassen som viktig. Samtidig finner vi at tilgang til råd og veiledning, og at prosedyrer er enkle og virkemidler lett tilgjengelige, vurderes som viktig av virksomhetene. Deretter følger kompensasjon for sykefraværsutgifter og tilskuddsordninger (Svalund og Hansen, 2013).

Lien et al. (2018) undersøkte ulike modeller for økt funksjonsmangfold i arbeidslivet. De peker på at for å lykkes med å inkludere flere med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet er det helt nødvendig å ha arbeidsgiverne med på laget. Det har lenge vært satt søkelys på de potensielle arbeidstakerne med nedsatt funksjonsevne og på å forbedre kvalifikasjonene deres. Vekten har med andre ord blitt lagt på tilbudssiden i arbeidsmarkedet. Imidlertid er det arbeidsgiverne som rekrutterer og ansetter arbeidstakere (ibid). Lien et al. (2018) peker videre på at flere arbeidsgiverorganisasjoner har satt i verk ulike inkluderingsmodeller som Ringer i Vannet (NHO), Springbrett (Spekter) og JobbLoop (Virke). Formålet med undersøkelsen deres var å kartlegge, beskrive og vurdere disse ulike arbeids- og samarbeidsformer mellom NAV og virksomhetene. Prosjektene Springbrett, JobbLoop og Ta sjansen har alle arbeidstrening som formål, og arbeidstreningen skal skje i ordinære virksomheter med (deler av) ordinære arbeidsoppgaver. I noen tilfeller er målet for arbeidsgiver kun å tilby arbeidstrening, men med muligheter for ansettelse hvis det viser seg å være en god match mellom kandidat og arbeidsgiver, og hvis arbeidsgiver har et rekrutteringsbehov (Lien et al., 2018).

Tiltak som mentorordninger, trainee-program og arbeidspraksis er også kjente virkemidler for å øke det etniske og kulturelle mangfoldet innen virksomheter (Øverland og Selstad, 2020). Mentorprogrammene i rapporten *På rett hylle?* (Bjørnset og Kindt,

2019) varierer i utforming, men deltakerne i programmene blir som oftest matchet med en mentor, basert på personlig og/eller faglig match. Mentorene kan ha forskjellige funksjoner. De kan være en fagperson med god kjennskap til deres bransje og hvordan få innpass der, de kan vurdere deltakerens kompetanse og foreslå kompetansehevingstiltak for å bedre deltakerens sjanser i jobbsøking, eller de kan ha en mer generell kunnskap om norsk arbeidsliv som de kan bruke til å hjelpe deltakeren. Mange mentorprogram har også en form for språkopplæring, gjerne bransjespesifikk språkopplæring. Tiltak som mentorprogram er rettet mot forhold ved arbeidssøkeren, men kan legge til rette for tett samarbeid med arbeidslivet gjennom mentorer og arbeidspraksis (Bjørnset og Kindt, 2019). Mentorprogrammet Global Futures retter seg mot mer «privilegerte» innvandrere, med høyere utdanning og gode norskkunnskaper (Fossland og Aure, 2011). NHO Female Future er et lederutviklingsprogram for kvinnelige talenter som bedriften ønsker å satse på. Hensikten med programmet er å mobilisere flere talenter, gi dem utviklingsmuligheter og skape møteplasser, og slik bidra til at flere kvinner kommer i posisjon til lederroller og styreverv (Håpnes og Buvik, 2013).

Ifølge Bråten og Jensen er franchisetakerne i REMA 1000 tydelige på at det å ta inn folk i praksis eller å ansette folk med for eksempel språkutfordringer, kan være problematisk. De forteller at det krever en innsats av ledere og andre medarbeidere. Det er derfor viktig å gjøre oppfølging av ansatte og folk i arbeidspraksis til en del av lederopplæringen. Styrket evne til å håndtere dette, kan utvide andelen franchisetakere som tar på seg et slikt ansvar, ifølge forfatterne. De mener med andre ord at økt kompetanse i mangfoldsledelse promoterer mangfoldig rekruttering (Bråten og Jensen, 2018). Enehaug og Widding (2011) følger i sin rapport oppstart og utvikling av arbeidsrelaterte norskkurs, for å identifisere god praksis og barrierer i forbindelse med kursene. Deltakende bedrifter sysselsetter mange innvandrere med dårlige norskkunnskaper, og opplevde at det påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet og HMS. Prosjektet fant at de ansatte fikk styrket sine norskkunnskaper og kompetanse på områder som HMS, arbeidsmiljø, kvalitetssystemer og på bedriftsspesifikke rutiner og forhold. I tillegg mener de at kurset legger en viktig del av grunnlaget for videre kompetanseutvikling. Ifølge forfatterne tydet funnene også på at språkopplæringen har hatt sosialt integrerende effekter.

For å bedre kjønnsbalansen i akademia, har flere institusjoner i Norden etablert mentorordninger, der en mentor, ofte en eldre, erfaren forsker, fungerer som rådgiver og samtalepartner for en ny, yngre juniorforsker. UiOs mentorprosjekt er blitt evaluert, og evalueringen understreker at ordningen har fungert godt (Bergman og Rustad, 2013). En ordning rettet mot å bedre kjønnsbalansen som praktiseres blant annet ved NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet), er å gi startpakker – drifts-, lønns- og utstyrsmidler – for å lette etableringsfasen for nyansatte kvinner i vitenskapelige stillinger. Ordningen finnes på institutt som er sterkt mannsdominerte (Bergman og Rustad, 2013).

2.3 Å lykkes med mangfoldstiltak – forutsetninger og barrierer

Foretak og virksomheter kan godt ha gode intensjoner for mangfold, men likevel ikke lykkes med strategien. Med forutsetninger forstår vi hvilke premisser, betingelser eller vilkår som må være til stede for at mangfoldstiltak i statlig sektor skal lykkes. I arbeidet med litteraturgjennomgangen har vi sett på hva forskningen sier om kjennetegn ved de som lykkes i mangfoldsarbeidet og hva som oppleves som barrierer.

2.3.1 Forankring av mangfoldsperspektivet

Forankring er et stikkord som går igjen i litteraturen når det er snakk om å lykkes med mangfoldsstrategier. Det kan både være snakk om forankring i ledelsen og i virksomhetene som helhet. I rapporten *Velmenende likegyldighet*, fant man at mangfoldsarbeidet stoppet opp på veien fra toppledelsens idealer og ned til gjeldende praksis (Rogstad og Solbrække, 2012). Oppslutningen om mangfold var sterk blant mellomlederne som ble intervjuet, men når det gjaldt rekruttering og karriereutvikling, var idealene i varierende grad institusjonalisert (ibid). Rekrutteringspolitikk ble i liten grad sett på som mangfoldspolitikk, og mangfold ble ikke tematisert som et mål knyttet til ansettelser. Også andre har pekt på behovet for forankring både i topp- og mellomledelse om man vil lykkes med mangfoldstiltak i virksomhetene, i tillegg til at tillitsvalgte og verneombud med fordel også kan involveres (Enehaug og Widding, 2011).

Umblijs et al. (2022) fant en klar positiv sammenheng mellom etnisk mangfold i ledelsen og lønnsomhet. De peker i tillegg på at *mangfoldsledelse* er viktig for å forsterke disse positive sammenhengene. Det første handler om å sikre mangfold i ledelsen. Det andre handler om at ledelsen samtidig må se på ulikhet som en ressurs og aktivt og bevisst satse på å utvikle de mulighetene som ligger i at ansatte har ulike bakgrunner, erfaringer og perspektiver. I studien om REMA 1000s mangfoldsarbeid vist til tidligere, ble også lederforankring tematisert, med forslag blant annet om at oppfølging av ansatte og folk i arbeidspraksis bør bli en del av lederopplæringen. Studien framholder at økt kompetanse i mangfoldsledelse promoterer mangfoldig rekruttering (Bråten og Jensen, 2018).

Lien et al. (2018) gjennomførte et prosjekt der målet var å kartlegge, beskrive og vurdere ulike arbeids- og samarbeidsformer mellom NAV og virksomheter som har som formål å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet. De peker på en rekke suksesskriterier som må være til stede for å lykkes. Blant annet må det være en god forankring av tiltakene i ledelsen og arbeidsgiverne må ha en god forståelse av målgruppas situasjon. Virksomhetene bør i tillegg ha et uttalt rekrutteringsbehov, og vilje til og kompetanse på inkludering, konkluderer de.

Flere av studiene vi gjennomgikk knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold peker tilsvarende på behov for kompetent og bevisst ledelse. Bakkeli og Grønningssæters (2013) kunnskapsgjennomgang viste at det er få virksomheter som har en uttalt politikk når det gjelder seksuell orientering, kjønnsidentitet eller alternative kjønnsuttrykk. Samtidig ble det pekt på viktigheten av at kunnskap om LHBT kommer inn i opplæring av ledere, tillitsvalgte og verneombud. Andre studier finner at god håndtering av sensitive situasjoner knyttet til kjønns- og seksualitetstematikk ofte er resultat av kompetanse og innsikt hos ledelse eller tillitsvalgte (Van der Ros, 2013). En undersøkelse om skeive barn og unges møter med det norske barnevernet fant at det generelt er lav bevissthet om og kompetanse på LHBT-tematikk blant barnevernsansatte. Dette kan føre til manglende anerkjennelse av skeive barn og unges erfaringer, og en generell heteronormativitet innen tjenesteapparatet (Paulsen et al., 2020).

Undersøkelsen viste også at tjenester og institusjoner som hadde åpent skeive ansatte, i større grad også var i stand til å møte kjønns- og seksualitetsmangfoldet blant barn og unge på gode måter. Motsatt pekes det også på at det gjerne er en sammenheng mellom synet på brukere og hvordan LHBT-personer opplever arbeidsplassen (Bakkeli og Grønningssæter, 2013). En annen studie viste tilsvarende hvordan internkultur kan virke som barriere mot mangfoldsrekruttering. Den sosiale praten på arbeidsteden ble beskrevet som svært maskulin, med hovedtema som jakt, fiske og fotball. Dette forhindret en bedre kjønnsbalanse på arbeidsteden. I tillegg kom den maskuline internkulturen til uttrykk gjennom måter å uttrykke mening og treffe beslutninger på, opplevde arbeidstakerne (Almli, Bye og Hovde, 2015). Steder og Fauske (2012) peker på at en av forklaringene på hvorfor Forsvaret ikke klarer å øke kvinneandelen, kan være at Forsvarets innsats for å øke kvinneandelen hovedsakelig er rettet mot de miljøene hvor andelen er lavest, det vil si miljøer som kvinner tradisjonelt ikke søker seg til (operativ sektor). Spesielt i disse miljøene er det høy turn-over blant kvinner (Steder og Fauske, 2012). Forsvaret, som allerede oppfattes som en maskulin organisasjon med lav kvinneandel, søker ikke bare å overbevise kvinner om å begynne i Forsvaret, men de søker å overbevise kvinner om å begynne i den typiske maskuline delen av Forsvaret, i den operative/styrkeproduserende sektor hvor presset for å opprettholde de typiske maskuline verdiene er størst (Steder og Fauske, 2012).

I en casestudie av REMA 1000 vises det til at manglende fokus på kjønns- og seksualitetsmangfold og likestillingsarbeid er en av hovedbarrierene som skisseres for at de skal få til bedre mangfoldsarbeid (Bråten og Jensen, 2018). Svalund og Hansen (2013) konkluderer i sin undersøkelse om funksjonsmangfold i arbeidslivet med at det er «mye positive holdninger, men lite «konkrete handlinger». Det er for eksempel få bedrifter som har strategi for å rekruttere personer med funksjonsnedsettelse. Også andre finner at det er et godt stykke igjen før norske virksomheter har et målrettet, planmessig og aktivt arbeid for å fremme likestilling og like muligheter for personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet (Hansen og Haualand, 2012; Ose, 2013). Det generelle bildet er at

mangfoldstematikk har liten oppmerksomhet, snarere enn at negative holdninger stenger alle dører.

Buadir (2018) peker på at mangfoldstiltakene på mikronivå må gjenspeiles i det strukturelle rammeverket for å skape troverdighet. En studie av mangfoldsrekruttering innen politiet illustrerer dette poenget godt. Bjørkelo et al. (2021) viser til at politiet har iverksatt en rekke strategier for å rekruttere, forfremme og beholde ansatte med ulike bakgrunner, men at det likevel har vært vanskelig å oppnå endring når det gjelder underrepresentasjon av etniske minoriteter. For å øke mangfoldet har man i rekrutteringen til politihøgskolen jobbet med å vektlegge verdien av flerkulturell kompetanse. Studenter med etnisk minoritetsbakgrunn ble i denne rekrutteringsprosessen fortalt at de passet inn fordi de var annerledes og at bakgrunnen deres bidro til viktig kompetanse for politiet. Men kompetansen som studenter og ansatte med innvandrerbakgrunn representerer, må også verdsettes og tas i bruk videre. I studien fortalte studenter med innvandrerbakgrunn om brutte forventninger, og at mangfold og verdien av ulik kompetanse i liten grad ble tematisert eller verdsatt av medstudenter og politiutdannere. I stedet var den generelle fortellingen at handlingsrommet for forskjellighet var begrenset og at annerledeshet opplevdes som stigmatiserende (ibid).

2.3.2 Mangel på kvalifiserte søkere som barriere

En typisk barriere for mangfoldsrekruttering som går igjen i litteraturen er at det ikke finnes nok kvalifiserte søkere innen de ulike underrepresenterte gruppene. Det vises gjerne til kvalifikasjonsprinsippet innen statlige virksomheter. Et eksempel er Lien et al. (2018) sin undersøkelse om rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet. Prosjektet viste at private virksomheter i større grad ansetter kandidater etter arbeidstrening, mens det offentlige oftere kun tilbyr arbeidstrening. Det påpekes at hovedårsaken til at det offentlige i mindre grad tilbyr fast ansettelse til målgruppen er kvalifikasjonsprinsippet. Kvalifikasjonsprinsippet er et forvaltningsrettslig prinsipp som er grunnleggende ved tilsettinger, som i korthet går ut på at den som er best kvalifisert, skal tilsettes. Forskrift til tjenestemannsloven (§9) åpner imidlertid for at arbeidsgiver kan fravike kvalifikasjonsprinsippet, og se bort fra prinsippet om at den best kvalifiserte søkeren skal ansettes, dersom det er en person med funksjonsnedsettelse som er tilnærmet like godt kvalifisert for stillingen.

I en kartlegging av statlige arbeidsgiveres erfaringer med inkluderingsdugnaden (Agenda Kaupang, 2020; DFØ, 2021) er fokus på arbeidssøkere med funksjonsnedsettelser og huller i CVen. Bakgrunnen for undersøkelsen var at mange statlige virksomheter opplever at det er utfordrende å nå fem-prosentmålet som er satt for dugnaden, og at det oppstår en rekke dilemmaer i arbeidet med dugnaden. Rapporten viser til flere utfordringer som er avgjørende for å lykkes med tiltak for å nå fem-prosentmålet og tiltrekke arbeidssøkere fra de to målgruppene for dugnaden. En av de viktigste utfordringene med å nå

prosentmålet er relatert til kvalifikasjonskravet. I staten skal som hovedregel alle faste stillinger lyses ut, og stillingene er som regel profesjonsorienterte og det er klare (og ofte høye) utdannings- og kvalifikasjonskrav, tidvis også i form av krav om relevant erfaring. Det gjør at det ofte er få eller ingen søkere fra målgruppen. Det kan også være ukjent for arbeidsgivere at det finnes personer i målgruppen blant søkerne (Svalund og Hansen, 2013).

Det finnes gjerne gode intensjoner om å vektlegge objektive kvalifikasjoner, og det blir gitt uttrykk for at nedsatt funksjonsevne ikke skal være diskvalifiserende, men flere av virksomhetene mangler ideer om hvordan de kan nå flere potensielle søkere (Hansen og Haualand, 2012). En løsning på manglende søkere er å «bygge opp underskogen». Bjørkelo et al. (2014) gjennomgikk forskning knyttet til etnisk mangfold i det norske politiet og ved politihøgskolen, for å kartlegge barrierer for mangfoldsrekruttering. De viste at mangfoldsarbeidet bør rette seg mot innvandrer miljøene/-familiene studentene kommer fra, i tillegg til studentmiljøet internt på politihøgskolen. Det bør også fokuseres på mangfoldsrekruttering innen ledelsen og ledelsesutdanningene i politiet.

Det er altså gjennomgående at arbeidsgivere opplever at det mangler kvalifiserte personer blant søkere med ulike minoritetsbakgrunner. KMD (2014) peker imidlertid på et viktig poeng i denne sammenhengen: Mange som arbeider med rekruttering har rett og slett lite erfaring med å vurdere søkere med utradisjonell bakgrunn (ibid). Som vi har vært inne på tidligere kan fordommer mot enkelte søkergrupper bli utslagsgivende. Noe av forskningen vi så på, peker for eksempel på barrierer for personer med funksjonsnedsettelse. Den sterke assosieringen av nedsatt funksjonsevne til redusert arbeidsevne og den enkeltes helse, kan nok være en av årsakene til at mange anses som mindre kvalifiserte. Videre kan virksomheter ha vanskeligheter med å plassere sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne inn i en likestillings- eller diskrimineringskontekst (Hansen og Haualand, 2012). Det kan være lettere å «selge inn» tanken om likestilling eller mangfold på områder som kjønn og etnisitet, grupper hvor det finnes noen felles markører som ikke anses å ha noe med arbeidsevne eller helse å gjøre. Utfordringene knyttet til ansatte med nedsatt funksjonsevne individualiseres dermed, og blir vanskeligere å ta tak i på et mer strukturelt plan (ibid). Hansen og Haualand (2012) viser til at forventningene om omfattende tilretteleggingsbehov knyttet til søkere med funksjonsnedsettelse, utgjør en holdningsbarriere som medfører at funksjonsnedsettelse overskygger all annen kompetanse og personlig egnethet. Dalen (2006) fant at arbeidssøkere med funksjonsnedsettelse sjeldent ble betraktet som potensielle arbeidstakere, og sjansen for at de ble kalt inn til intervju var veldig liten. Også en nyere norsk studie avdekket at rullestolbrukere hadde 48 prosent mindre sjanse for å bli kalt inn til intervju, enn ikke-funksjonsnedsatte søkere (Bjørnshagen og Ugreninov, 2021).

Risikovurdering ved nyrekruttering kan altså gjøre at terskelen inn til arbeidslivet blir svært høy for personer med nedsatt funksjonsevne (Hansen og Haualand, 2012).

Preferanse for likhet, trygghet og stabilitet har også vært en kjent og tradisjonell barriere for kvinner som søker seg til typiske mannsdominerte områder av arbeidsmarkedet. Det som vurderes som praktiske forhold kommer i en del sammenhenger i konflikt med ønsket om å rekruttere mer mangfoldig (Almli, Bye og Hovde, 2015). Det anbefales derfor at virksomhetene stadig reviderer rekrutteringspraksis for å motvirke diskriminering, for å bygge ned barrierer mot mangfoldsrekruttering, og for å øke kompetanse om og verdsetting av mangfold som verdi (Jentoft et al., 2020).

Virksomheter som allerede har ansatte med nedsatt funksjonsevne har i større grad konkrete målsetninger om å øke rekrutteringen av personer med nedsatt funksjonsevne (Svalund og Hansen, 2013). Erfaring med ansatte med nedsatt funksjonsevne minsker skepsisen: Denne undersøkelsen viser at det å ha erfaringer med ansatte med nedsatt funksjonsevne, gir mer positive holdninger til sysselsetting, og den gjenspeiler også sammensatte erfaringer. Blant arbeidsgivere som har hatt ansatte med nedsatt funksjonsevne, er det en tydeligere verdsetting av kompetanse, og tilslutning til at alle virksomheter bør bestrebe seg på å ansette personer med nedsatt funksjonsevne. Arbeidsgivere som har ansatt med nedsatt funksjonsevne, er også de som tydeligst markerer uenighet til at nedsatt funksjonsevne fører til økt sykefravær (Svalund og Hansen, 2013).

En av dem som har beskrevet denne tendensen godt er Jon Rogstad. Rogstads (2000) studie viste at ulikheter på arbeidsmarkedet mellom etnisk norske og personer med synlig minoritetsbakgrunn i stor grad henger sammen med at arbeidsgivere driver systematisk forskjellsbehandling. I alle bedriftene Rogstad undersøkte møtte han generaliserende oppfatninger og fortolkninger av hvordan personer med synlig minoritetsbakgrunn fungerte som arbeidstakere. Han fant imidlertid at denne forskjellsbehandlingen ofte skjer ubevisst, og at den ofte baserer seg på en *forestilling* om forskjeller mellom majoritets- og minoritetsbefolkningen, i like stor grad som faktiske forskjeller. Blant de begrunnelsene for forskjellsbehandlingen som ble gitt fra arbeidsgiverne i undersøkelsen var dårlige norskkunnskaper, feil utdanning og manglende kjennskap til norsk arbeidsliv og samfunn. Slike begrunnelser ble brukt for å legitimere beslutninger som resulterte i at nordmenn ofte ble foretrukket. I tillegg påpeker han også at arbeidsgiver enten kan mangle kunnskap til å vurdere utradisjonelle kvalifikasjoner eller de har ikke ressurser til å ta en ekstra runde for å bekrefte eller oversette dokumenter og lignende. Rogstad (2000) peker på at et av hovedfunnene hans handler om «det store i det små». Beslutninger som isolert sett har liten betydning, akkumuleres og resulterer samlet i systematisk ulikhet mellom nordmenn og personer med synlig minoritetsbakgrunn. Små preferanser får store konsekvenser. Vi viste tidligere til forskning som peker på at kvalifikasjonskravet forhindrer at arbeidsgivere i offentlig sektor ansetter mer mangfoldig fordi de alltid må velge den (objektivt sett) best kvalifiserte (Lien et al., 2018). Bjørnset et al. (2021) finner derimot at kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn systematisk blir forskjellsbehandlet fordi arbeidsgivere i staten opplever stor grad av frihet og vektlegger subjektive og lite

transparente kriterier som «personlig egnethet», til tross for at offentlige virksomheter er underlagt en strengere regulering enn private bedrifter (Bjørnset et al., 2021).

2.3.3 Strukturelle hindringer

En annen barriere for mangfoldsarbeidet som påpekes er strukturelle eller organisatoriske hinder som kan gjøre seg gjeldende i virksomhetene. I en kartlegging av arbeidsgiveres erfaringer med inkluderingsdugnaden kom det blant annet fram at forventninger eller krav om heltidsarbeid i praksis kan føre til at potensielle søkere fra ulike målgrupper kan falle ut (Agenda Kaupang, 2020). Dette kan gjelde for eksempel personer som har redusert arbeidskapasitet eller personer (kanskje primært kvinner) som har omfattende omsorgsoppgaver i tillegg til lønnsarbeid. Bråten og Jensen (2018) finner i sin studie flere aspekt ved stillingen som franchisetaker i Rema 1000 som favoriserer mannlige arbeidstakere. Kravene til for eksempel skift- og turnusarbeid kan gå ut over familieliv. Dette er noe både mannlige og kvinnelige franchisetakere opplever, men dersom franchisetakere opplever at de må velge mellom familie eller jobb, så tenderer de til å velge forskjellig avhengig av kjønn. Kvinner opplever oftere at barn og familie må få forrang (ibid). Kombinert med det de oppfatter som fravær av likstillingsfremmende tiltak, konkluderer Bråten og Jensen (2018) med at i REMA1000 først og fremst har en likestillingsutfordring, framfor en mangfoldsutfordring.

2.4 Mangfold som «konkurransetrinn»?

Mangfoldsbegrepet tar utgangspunkt i at forskjellighet representerer noe positivt. For virksomheter kan dette dreie seg om bedre ressursutnyttelse, innovasjonsevne, kundeforståelse, rekrutteringsbase, internasjonale nettverk, omdømme, produktivitet, arbeidsmiljø og lignende. Virksomhetene kan også være motiverte av samfunnsansvar og etiske argumenter, for eksempel et ønske om å bidra til bedre inkludering og lokalsamfunnsutvikling. Lønnsomhet kan med andre ord bety mer enn økonomisk avkastning i denne sammenhengen. Et fellestrekk ved litteraturen som undersøker de forretningsmessige gevinstene av mangfold, er at det legges vekt på et nytteperspektiv på mangfold. Motivasjonen til å inkludere ulike minoriteter handler ikke først og fremst om å være snill, men om at mangfold er lønnsomt og nyttig (Umblis et al., 2022). Forskjellighet blir forstått som muligheter snarere enn som utfordringer, og man går fra et problemfokus, der minoritetsgrupper defineres som marginaliserte, til å se disse gruppene som ressurser og et potensial (Berg et al., 2012).

Selv om nytteperspektivet er felles i studiene som undersøker sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet på bedriftsnivå, retter de oppmerksomhet mot ulike faktorer som kan forklare hva det er med mangfold som kan skape lønnsomhet (Umblis et al., 2022). Mangfold kan for eksempel være nyttig fordi nye ideer og kunnskap oppstår i

bredt sammensatte grupper, fordi ulike minoriteter har med seg en kompetanse som ikke fantes i bedriften fra før, eller fordi mangfold er et symbol med høy verdi i samtiden.

Umblijs et al. (2022) peker videre på at bedriftenes mangfoldsperspektiv og begrunnelser for å satse på mangfold, vil spille en rolle for hvordan bedrifter lykkes med mangfold. Også i litteraturgjennomgangen vår fant vi at virksomhetenes motivasjon kan være varierende, og baseres både på forretningsmessige, samfunnsmessige og etiske argumenter. Lønnsomhet kan dermed ha en betydning som strekker seg ut over det økonomiske (Berg et al., 2012). Tilsvarende vil virksomhetene kunne ha ulike fokus i mangfoldsarbeidet. Noen vil være mulighetsorienterte og ha fokus på arbeidsformer, andre vil i større grad ha et resultatfokus rettet mot mål og måloppnåelse. Enkelte vil i hovedsak ha et rettighetsorientert fokus som gjerne handler om å oppfylle lovverkets ambisjoner og pålagte krav (Berg og Håpnes, 2001). Det kan også være overlappende former for motivasjon eller beveggrunner. Bjerck et al. (2018) fant for eksempel at arbeidsgiveres motivasjon for å rekruttere og inkludere flyktninger var knyttet både til samfunnsansvar og nytte.

2.4.1 Økonomisk lønnsomhet

Når det gjelder lønnsomhet i økonomisk forstand, finnes det noe internasjonal forskning som har funnet sammenheng mellom mangfold og økonomisk gevinst. Hunt et al. (2018) fant for eksempel at virksomheter som har personer med etnisk minoritetsbakgrunn i ledelsen, også har bedre inntjening og avkastning enn virksomheter som ikke har et slikt mangfold. Umblijs et al. (2022) har gjennom en kunnskapsoppsummering av eksisterende forskning, kvantitative analyser av registerdata og en kvalitativ studie av et utvalg norske virksomheter sett på sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. De finner at det er begrenset med kunnskap om sammenhengen mellom mangfold og lønnsomhet i en norsk kontekst, men at vi likevel vet en del om holdninger til mangfold og innvandrere i norske virksomheter. Brekke et al. (2020) viser for eksempel at ledere er positive til etnisk mangfold og at det er bred enighet om at etnisk og religiøst mangfold blant ansatte er en styrke for norske arbeidsplasser. Iversen et al. (2017) bruker norske registerdata fra perioden 2008–2015 til å se på sammenhengen mellom andelen innvandrere i bedrift og utfall på bedriftsnivå, som produktivitet, lønnsnivå og lønnsomhet. Studien finner en positiv sammenheng mellom andelen innvandrere i bedrifter og lønnsomhet. I tillegg finner studien at bedriftene erstatter arbeidsstyrken i retning billigere arbeidskraft fra utlandet uten å redusere produktiviteten. Sammenhengen mellom økt bruk av innvandrere arbeidskraft i bedrifter og redusert lønnsutvikling øker med bedriftsstørrelsen.

Selv om flertallet av studiene i denne kunnskapsstatusen viser at det er en sammenheng mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i bedrifter, er det usikkerhet rundt hvorfor det er det. Er etnisk mangfold selve årsaken til økt lønnsomhet? Eller er det kanskje slik at bedrifter som i utgangspunktet er godt drevet og lønnsomme, også er bedre på mangfold?

Eller kan det være slik at individer med minoritetsbakgrunn velger å jobbe i mer lønnsomme bedrifter? Det er vanskelig å skille mellom kausalitet og seleksjon. En utfordring for de kvantitative studiene i denne kunnskapsstatusen er at få går utover å beskrive korrelasjoner mellom etnisk mangfold og lønnsomhet. (Umblis et al., 2022).

2.4.2 Innovasjon

Den næringslivsorienterte forskningen har vært opptatt av å se på hvordan mangfold kan brukes til å fremme vekst og innovasjon (Oxford Research, 2020), og flere studier har vist at sannsynligheten for innovasjon er større når ansatte med ulik bakgrunn settes sammen (Niebuhr 2010; Ozgen et al. 2013). Innovasjon spiller dessuten en sentral rolle i sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, finner Umblis et al. (2022). Solheim og Fitjar (2018a; 2018b) har levert to studier hvor de undersøker sammenhengen mellom etnisk mangfold i norske virksomheter og selvrapportert innovasjonsevne. De finner at det å samarbeide med internasjonale partnere har en positiv sammenheng med produktinnovasjon som er ny både for firmaet og i markedet, og en positiv sammenheng med prosessinnovasjoner som er nye i industrien. Men også innen offentlig sektor er innovasjon en viktig faktor. For å oppnå målsetninger om effektive og gode tjenester til innbyggerne, høy grad av tillit i befolkningen og nye løsninger på samfunnsutfordringer, kreves det en innovativ offentlig sektor (KMD, 2020). I denne sammenhengen kan perspektivmangfold være et viktig stikkord.

2.4.3 Mangfoldskompetanse som gevinst

I en studie av holdninger til og erfaringer med mangfold blant norske arbeidsgivere og tillitsvalgte trekkes også språk- og kulturkunnskaper, høy arbeidsmoral og internasjonalt arbeidsmiljø frem som fordeler ved å ha innvandrere ansatt (Tronstad, 2010). Brekke et al. (2020) finner blant annet at mangfold i stor grad betraktes som en styrke av arbeidsgivere, og at flertallet av arbeidsgiverne er enige i at virksomheten går glipp av kompetanse ved ikke å ansette personer med minoritetsbakgrunn.

Flere av studiene vi har sett på har fokus på kjønnslikestilling, og det framholdes ulike begrunnelser for dette. Noen argumenterer ut fra et rettferdighetsprinsipp. I for eksempel Teigens (2015) studie om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer, mente særlig mange at kvinner bør være representert i like stor grad som menn fordi de er like godt kvalifisert. Samtidig pekes det i flere av studiene på at man ønsker en kjønnsbalanse ut fra tanken om at kvinner og menn kan bidra med litt ulik kompetanse. I en studie fra NTE (Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk) reflekterte informantene over hvordan en maskulin internkultur, med stillhet og konfliktunnvikelse, kan virke hemmende for utvikling, både faglig og sosialt, og de forventet at det å få inn flere kvinner ville kunne utfordre dette og bringe inn noe nytt og annerledes (Almli et al., 2015). Også i Teigens (2015) undersøkelse pekes det på at økt likestilling vil kunne ha en innholdsmessig betydning.

I Hansen og Hauualands (2012) undersøkelse om aktivitets- og rapporteringsplikten som virkemiddel for økt sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne, var det noen av bedriftene som rapporterte om egen nytte av funksjonsmangfold. Utover å oppfylle krav om aktivitetsplikt, opplevde de at en mer mangfoldig stab bidro til å gjøre virksomheten bedre i stand til å utføre samfunnsmandatet sitt. For å kunne å yte tjenester til hele befolkningen så de nytten av en mangfoldig stab med kompetanse om hvilke krav dette stiller til løsninger.

2.4.4 Samfunnsansvar

Det offentlige skal bruke felleskapets midler på en ansvarlig måte, og har derfor et spesielt samfunnsansvar i sine anskaffelser og ansettelse (DFØ, 2022). Samfunnsansvaret er lovfestet, blant annet i anskaffelsesloven, som pålegger offentlige innkjøpere å ta hensyn til blant annet miljø og sosiale forhold ved anskaffelser (Anskaffelsesloven, 2017, §5). Det finnes også føringer på at staten skal gå foran, for eksempel i inkluderingsdugnaden (Regjeringen, 2021a) og klimatiltak (Regjeringen, 2021b). I studien vi har vist til tidligere, om hva som hemmer og fremmer mangfold blant ansatte i REMA 1000 (Bråten og Jensen, 2018), ble målene for virksomheten beskrevet både som *omsetning* og *omsorg*. Mange av franchisetakerne opplever å jobbe for et konsern som framsnakker samfunnsansvar, og som ønsker at folk som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet, gis en sjanse. Studien viste at franchisetakerne tar samfunnsansvar også i praksis, ikke bare ved å ta inn personer på tiltak og tilby arbeidspraksis, men også gjennom å ansette en del av dem de har hatt på tiltak. Wik (2021) mener det kan se ut til at mange bedrifter er villige til å stille med tiltaksplasser, men at mer langsiktige forpliktelser med faste ansettelse sitter lenger inne. Blant de som tar inn personer på arbeidspraksis motiveres de av samfunnsansvar, men også av billig arbeidskraft (Nicholaisen, 2017).

2.4.5 Representasjon

Et argument vi også finner i forskningen er at virksomheter har behov for mangfold fordi de skal reflektere det samfunnet de er til for. Flere studier har for eksempel sett på mangfoldsrekruttering innen politiet (Bjørkelo et al., 2014; Bjørkelo et al., 2020). Bjørkelo et al. (2014) viser til at politiet er en spesielt viktig og utfordrende organisasjon å drive mangfoldsarbeid innenfor, gitt deres symbolske betydning, synlige rolle i samfunnet, maktposisjon og kontakt med alle deler av befolkningen. Det pekes på at politiet både har en svært synlig rolle i samfunnet og kontakt med alle typer borgere, og at mangfold blant ansatte derfor har stor betydning. Det refereres til internasjonale studier som tyder på at økt andel ansatte med innvandrerbakgrunn eller etnisk minoritetsbakgrunn i politiet, kan bidra til bedre oppgaveløsning og ha positive effekter på forholdet mellom politiet og befolkningen. Disse effektene forklares blant annet med at politiansatte med minoritetsbakgrunn i større grad vekker tillit blant personer med

minoritetsbakgrunn i befolkningen, og at de kan dra veksler på kunnskaper og erfaringer fra sin kulturelle eller etniske bakgrunn i arbeidet med konkrete saker (ibid).

Bjørkelo et al. (2021) fant imidlertid at mangfoldskompetanse først og fremst blir forstått som å beherske flere språk. De mener at mangfoldskompetanse i bred forstand i liten grad blir dratt veksler på for å forstå, utvikle eller endre hvordan man tenker rundt oppgaveløsning mer generelt. De etterlyser en åpen diskusjon om betydning av mangfoldskompetanse, også utover språkferdigheter. Bjørkelo et al. (2021) har sett på mangfold innen politiet, men deres poeng om å aktivt utnytte gevinstene av mangfold i større grad, vil kunne ha overføringsverdi til andre statlige virksomheter.

2.4.6 Er noen typer mangfold mer lønnsomme enn andre?

Når det gjelder sammenhengen mellom lønnsomhet og mangfold, viser forskning at denne er spesielt gjeldende når det er snakk om etnisk mangfold (IMDi, 2019). Variasjon i mangfoldsperspektiver reflekterer sånn sett også spesifikke betingelser i ulike yrker og bransjer. Det betyr at et perspektiv som virker gunstig for å fremme mangfold for noen virksomheter, ikke uten videre kan overføres til alle andre (Umblis et al., 2022).

2.5 Internasjonale eksempler

Målet med å gjennomføre en avgrenset internasjonal dokumentstudie er å trekke på erfaringer fra andre lands tiltak for økt mangfold i statlig sektor og som har overføringsverdi for en norsk kontekst. Denne delen av litteraturstudien omfatter våre naboland Danmark, Sverige og Finland. Gjennom en pågående studie av mangfoldstiltak i privat sektor på oppdrag av IMDi, har vi blitt gjort oppmerksomme på at det er igangsatt noen konkrete tiltak for økt mangfold i statlig sektor i Storbritannia. Storbritannia ble derfor inkludert i litteraturstudien. Vi understreker at denne delen av litteraturstudien ikke har hatt som mål om å gå inn i forskning om mangfoldstiltak, men heller studere type mangfoldstiltak som er iverksatt i disse fire landene. Den avgrensede litteraturstudien ser derfor ikke på begrunnelsene for mangfoldsarbeid eller resultater og effekter av dette, men har heller fokus på å gjengi en deskriptiv beskrivelse av konkret arbeid som gjøres innenfor mangfoldsarbeid i statlig sektor.

2.5.1 Danmark

I motsetning til Sverige, Finland og Storbritannia, har statlig sektor i Danmark i mindre grad utarbeidet politiske handlingsplaner og proaktive virkemidler for å øke mangfoldet. Danskene har valgt en mer reaktiv tilnærming hvor lovgivning skal beskytte mot diskriminering og urettferdig behandling. Lovgivningen oppfordrer ikke eksplisitt til å styrke mangfold. En rekke private bedrifter og NGOer jobber derimot aktivt for å øke mangfoldet. *Dansk Erhverv*, Danmarks største arbeidsmarkedsorganisasjon for

arbeidsgivere, tilbyr blant annet kurs og opplæringsmateriale for bedrifter som ønsker mer fokus på mangfold.⁸ Et annet eksempel er *Det Danske Charter for Mangfoldighed*, som ble opprettet i 2014 i samarbeid med *Foreningen Nydansker*, *Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold*, og EU Kommisjonen.⁹ Charteret er et formelt dokument som arbeidsmarkedsaktører og arbeidsplasser kan signere, og samtidig betale et årlig beløp avhengig av organisasjonens størrelse. Til nå har 38 bedrifter signert charteret. Signering av charteret gir tilgang til medlemsfordeler som kunnskapsnettverk, webinarer og arrangementer.

For å fremme mangfold er det vedtatt en rekke lover som skal hindre diskriminering og forskjellsbehandling. I Danmark har kjønnslikestilling vært en viktig del av veien mot det moderne danske samfunnet, både på arbeidsmarkedet, i hjemmet og i sosiale settinger. Likestilling mellom menn og kvinner er beskyttet ved lov i *Ligebehandlingsloven*, som skal sikre at det ikke diskrimineres på bakgrunn av kjønn og at folk har like muligheter og lik lønn ut ifra kvalifikasjoner uavhengig av kjønn. *Forskelsbehandlingsloven* gi en beskyttelse mot diskriminering på grunn av blant annet etnisitet, alder, religion, seksuell orientering og så videre. *Forskelsbehandlingsloven* gjelder ved rekrutteringer, under ansettelser og ved fratredelser på arbeidsplassen. Loven gjelder både i private og offentlige virksomheter. *Lov om kompensasjon til handicappede i erhverv* gir personer med nedsatt funksjonsevne enkelte fortrinn ved rekrutteringer. Positive særbehandling skal bidra til å utjevne forskjellene for personer med funksjonsnedsettelse, slik at de kan delta i arbeidslivet på lik linje med fullt funksjonsdyktige medarbeidere. Offentlige virksomheter har i rekrutteringsprosesser plikt til å gi fortrinnsrett til personer med funksjonsnedsettelse hvis den gjør det vanskelig for dem å få jobb på det normale arbeidsmarkedet. *Isbryderordningen* er et eksempel på en ordning innenfor denne loven, og gjelder for personer med funksjonsnedsettelse som nettopp har fullført en utdanning, men som mangler arbeidserfaring innenfor sitt fag. Ordningen gir mulighet for lønnstilskudd i opptil et år med støtte fra kommunale arbeidsformidlingsentre.

2.5.2 Sverige

Også i Sverige er lovgivning sentralt i mangfoldsarbeid. Sverige har en diskrimineringslov som skal sikre mot diskriminering og fremme mangfold i arbeidslivet. Diskrimineringsloven gjelder for både privat og offentlig sektor. I Sverige er det opprettet et eget organ, *Diskrimineringsombudsmannen*, med mandat om å kontrollere og fremme mangfold i det svenske arbeidsmarkedet. Det er blant annet definert sju årsaker for diskriminering som arbeidsgivere aktivt skal bekjempe: kjønn, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, etnisk tilhørighet, religion og annen tro, nedsatt funksjonsevne, seksuell orientering og alder. Arbeidsgivere er forpliktet til å gjennomføre tiltak som skal

⁸ Diversitet og inklusion (danskerhverv.dk)

⁹ Det Danske Charter for Mangfoldighed (mangfoldighedscharter.dk)

forhindre diskriminering, og aktivt fremme mangfoldet gjennom en lovpålagt metode. Arbeidsgivere skal identifisere og eliminere risiko for diskriminering og hindringer for like rettigheter og muligheter gjennom tiltak på fem områder: arbeidsforhold, regelverk og praksis for lønn og vilkår, rekruttering og forfremmelse, utdanning og kompetanseheving, muligheter for å kombinere arbeid og foreldreskap. Det finnes også andre tiltak som har til formål å gjøre terskelen mindre for blant annet personer med funksjonsnedsettelse å bli ansatt i statlig sektor. Statlige myndigheter i Sverige har et mål om å ansette praktikanter med funksjonsnedsettelse som del av å øke deres muligheter for å delta på like vilkår.¹⁰ Ordningen løper fra 2021-2023, men det har også tidligere vært lignende ordninger for å fremme praksisplasser for personer med funksjonsnedsettelse.

2.5.3 Finland

I Finland har regjeringen opprettet et arbeidslivsprogram, *Working life diversity programme*.¹¹ Programmet har til hensikt å forhindre diskriminering og fremme mangfold. Mangfold som et virkemiddel som kan bidra til å løse økonomiske utfordringer, og styrke bedrifter. I programmet beskrives de forskjellige diskrimineringsdimensjonene som skal inkluderes i satsingen: alder, kjønn, etnisk bakgrunn, kultur, religion, utdanning, sivilstatus, seksuell orientering, holdninger og verdier, personlighet eller politisk og økonomisk status. Programmet har som mål å fremme mangfold og inkludering i arbeidslivet, og er særlig knyttet til regjeringens ønske om å øke sysselsetting blant innvandrere. Mangfold forstås som en mulighet til å gjøre Finland sterkere på det internasjonale arbeidsmarkedet. Finland har identifisert et problem med diskriminering av personer med utenlandskklingende navn i rekrutteringsprosesser. Et av tiltakene er derfor anonym rekruttering.

2.5.4 Storbritannia

David Camerons Labour-regjering revitaliserte i 2016 handlingsplanen *Talent Action Plan 2016: Removing the Barriers to Success*. Strategien er del av et lengre utviklingsløp i programmet *Talent Action Plan* under *Civil Service Reform Programme*. Strategien definerer konkrete mål for å bryte ned barrierer for karriereutvikling for offentlig tjenestepersonell. Målgruppen er siviltjenesten som leverer offentlige tjenester og støtter regjeringen med å utvikle og realisere politikk. Tjenestemennenes arbeid berører alle aspekter av livet i Storbritannia, fra utdanning og miljø, til transport og forsvar.

I Civil Services handlingsplaner og tiltak handler mangfold i offentlig sektor om å representere samfunnets heterogenitet i alle fasetter. Mangfold er ikke kun forskjellige kjønn eller etnisiteter, men også forskjeller som nedsatt funksjonsevne, seksuell

¹⁰ Uppdrag att fortsatt ta emot personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga för praktik 2021–2023 - Regeringen.se

¹¹ <https://tem.fi/en/working-life-diversity-programme>

orientering, sosioøkonomisk bakgrunn, religion- og livssyn, alder, nasjonalitet og sivilstatus.

Visjonen for Labour-regjeringens inkluderings- og mangfoldsstrategi bygger på ideen om at mangfold styrker en organisasjon, og at offentlig sektor bør speile samfunnet som helhet. Strategien har et overordnet mål om å være den mest inkluderende siviltjenesten i verden, hvor ingen blir definert av sin bakgrunn eller omstendigheter de ikke kan styre. Å bruke mulighetene som ligger i ulikhet er et strategisk mål for offentlig sektor. I strategien beskrives et ønske om transparens i alle aktiviteter som iverksettes og avgjørelser som tas. Viktige elementer for å nå målene fremover er:

- Forstå sosial mobilitet i arbeidskraften (samle og strukturere informasjon om arbeidskraften)
- Ha oversikt over ansattes erfaring og kvalifikasjoner
- Tilby læretid/ trainee/praktikantstillinger for å tiltrekke talenter
- Bygge ambisjoner og promotere siviltjenesten som en inkluderende arbeidsgiver
- Ha fokus på ledernes rolle

En av satsingene er *Removing Barriers Program*, som skal støtte departementer og avdelinger til å dyrke mangfold og inkludering fullt ut i deres rekrutteringsprosesser og legge fundamentet for hvordan gjøre siviltjenesten til en mer inkluderende og mangfoldig organisasjon. Dette arbeidet har blitt styrket gjennom å peke ut fire eksterne ekspertrådgivere som tilfører ny innsikt og utfordrer eksisterende og konserverende mekanismer i inkluderings- og rekrutteringsarbeid. Innsatsen skal ha fokus på hele prosessen fra rekruttering til karriereutvikling, inkluderende kultur og reduksjon av mobbing og trakassering, samt økt sosial mobilitet.

Monitor, som er en del av det britiske helsevesen, har en ambisjon om å promotere en kultur innad i organisasjoner som aktivt verdsetter forskjellighet og anerkjenner at personer med forskjellige bakgrunn og erfaringer kan bidra med verdifulle perspektiver til arbeidsplassen. De har et mål om å være proaktive i kampen mot diskriminering og sikre like muligheter i ansettelsesprosesser, opplæring og utvikling på arbeidsplassen. Rekruttering skal skje på basis av kompetanse og egnethet, og skal foregå med utgangspunkt i *Monitors Recruitment and Selection Policy*. I rekrutteringsprosessen ønsker Monitor også å registrere søkerens eventuelle «mangfoldsmarkører» som en del av prosessen for å forhindre ulovlig diskriminering. Monitor ser likestilling og mangfold som avhengige av hverandre, fordi de mener at man må verdsette forskjeller og mangfold for å kunne skape like muligheter. I policynotatet *Equality and Diversity Policy*, beskriver Monitor hvordan de ønsker at alle medarbeidere har et ansvar i å sette seg inn i policyen og skrive under på at de har lest og forstått ansvaret de har til å følge og ta del i jobben med å skape et inkluderende arbeidsmiljø.

3. Mangfoldstiltak i statlige virksomheter

Dette kapittelet adresserer problemstillingen: *Hva slags typer tiltak for å tiltrekke og rekruttere økt mangfold finnes?* og har som formål å gi innsikt i og praktisk kunnskap om tiltak som kan hjelpe mangfoldsarbeid i statlige virksomheter fremover. Ifølge Statens personallhåndbok har staten et særlig ansvar for å gå foran og sørge for mangfold i arbeidslivet, men et overordnet funn i vår studie er at det er stor variasjon mellom virksomheter når det gjelder hvordan dette ansvaret oversettes til faktiske tiltak og endrede praksiser. En viktig ambisjon i prosjektet har vært å identifisere tiltak som benyttes i statlige virksomheter for å øke mangfoldet i den statlige personalstyrken, og innhente refleksjoner og erfaringer fra informanter som på ulike måter har vært involvert i eller berørt av tiltakene. Empirien i kapittelet er hovedsakelig hentet fra casestudiene vi har gjennomført i henholdsvis NRK, klinikk Alta, Miljødirektoratet og politistasjonen i Stavanger. Dette er supplert med dokumentstudie av bl.a. strategier, aktivitets- og redegjørelsesrapport, annonsetekster, og visuelt materiale, samt data fra surveyen. Som beskrevet i metodekapittelet, har vi i de enkelte casevirksomhetene gjennomført intervjuer med ledere, mellomledere, tillitsvalgte og HR-avdeling. Det innebærer at vi har snakket med ansatte som kan ha ulike oppfatninger omkring de ulike tiltakene som er benyttet i virksomheten, og om erfaringene med dem. Vi forsøker i kapittelet å få frem disse ulike perspektivene der det er relevant, samtidig må det sies at det var stor grad av samstemmighet blant informantene i virksomhetene og få områder der oppfatningene var veldig motsetningsfulle. I alle virksomhetene kunne informantene vise til konkrete tiltak for eksempel knyttet til ansettelsesprosesser, men intervjuene gav oss også innsikt i mer overordnede grep og praksiser knyttet til for eksempel utvikling av virksomhetens omdømme, som også vil være relevant i forhold til rekruttering av mangfold, og som vi derfor har valgt å inkludere i dette kapittelet. Vi legger med andre ord til grunn en bred og empiribasert forståelse av «tiltak».

Vi har i studien intervjuet en relativt liten gruppe informanter i navngitte virksomheter, noe som gir noen utfordringer i forhold til anonymisering. Som et grep har vi i alle kapitlene unnlatt å nevne informantens stilling der det ikke er relevant, og også i tilknytning til sitater som kan være mer diskutabile. Materialet vi presenterer gir kunnskap om hvilke tiltak som benyttes i virksomheter som er nokså ulike, og i fremstillingen forsøker vi derfor å se tiltakene og praksisene i lys av den virksomhetsspesifikke konteksten. Materialet får i noen grad frem informantenes refleksjoner omkring hvorvidt tiltak oppleves som virkningsfulle, men det må nevnes at informantene sjelden kunne gi klare svar på om iverksatte tiltak faktisk hadde ført til ønsket resultat. Dette skyldes for det første at det finnes få måter en virksomhet kan måle slik effekt, gitt at mangfold ikke (på lovlig vis) kan «telles». Dette ble nevnt i flere intervjuer og også i fritekstsvarene fra surveyen, der en informant for eksempel skriver som svar på grad av mangfold i virksomheten: *Hvor mange innvandrere har vi? Aner ikke. Har ikke lov til å registrere noen ting av dette systemet. Skjult kompetanse.*

Få av virksomhetene satte av ressurser til å evaluere hvorvidt man lykkes med å rekruttere mer mangfoldig, ut over rapporteringer knyttet til aktivitets- og redegjørelsesplikten og inkluderingsdugnaden. NRK er på noen måter et unntak her, fordi de har et eget mangfoldsteam, som har et overordnet blikk på problemstillingen og som har som oppgave å spille inn forslag til aktuelle innsatser og grep til organisasjonens ledelse, noe som fordrer kjennskap til status med hensyn til mangfold, hvilke grep som gjøres og hva som fungerer. Likevel representerer usikker kunnskap om mangfold i organisasjonen også en utfordring for NRK.

Det er også ofte slik at innførte tiltak ikke gir umiddelbare resultater, eller resultater som kan leses som et enkelt årsak-virkningsforhold knyttet til enkelttiltak. Flere av virksomhetene i studien vår uttrykker for eksempel en erkjennelse av at samfunnet går i retning av stadig mer anerkjennelse av mangfold og er opptatte av å gjøre grep for at virksomheten skal fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for fremtidens mangfoldsbevisste jobbsøkere. Økt mangfold i virksomheter vil som oftest skyldes et komplekst samvirke mellom flere utviklingslinjer - både innad virksomheten, i arbeidsliv og utdanninger, og i samfunnet som helhet - og innsatser i virksomhetene med mål om økt mangfold. Når virksomhetene iverksetter tiltak er det ofte snakk om tiltak de har hørt at andre virksomheter har, eller de har fått kjennskap til dem gjennom kurs, e.l., eller de har utviklet dem basert på antakelser knyttet til egen virksomhet. Det er sjelden snakk om tiltak der det foreligger empirisk dokumenterte resultater (jamfør gjennomgangen av eksisterende forskning i kapittel 2). Et relevant spørsmål blir dermed hvorfor enkelte tiltak oftere tas i bruk og gjennom hvilke kanaler virksomheter får kjennskap til de tiltakene som blir mer «typiske». Dette spørsmålet ligger imidlertid utenfor vår studies fokus.

Tiltakene vi har identifisert i studien retter seg både mot ulike nivåer i virksomheten, ulike sider ved virksomhetens aktiviteter, prosesser og miljø, så vel som mot ulike diskrimineringsgrunnlag. Overordnet kan man gjøre en todelt inndeling av tiltakene basert på intensjon, der tiltak enten er orientert mot å aktivt oppnå økt mangfold, altså proaktive tiltak, og tiltak som er orientert mot ikke-diskriminering, som vi kan kalle reaktive tiltak. Eksempelvis vil det å slukke personalia fra jobbsøkere for å oppnå en mer fordomsfri vurdering være et reaktivt tiltak, mens det å aktivt lete etter mangfold i søknadsbunken vil være et proaktivt tiltak. Videre favner den brede forståelsen av tiltak som vi legger til grunn både konkrete, enkeltstående grep og den mer overordnede innsatsen knyttet til for eksempel utvikling av strategier for mangfoldsarbeid i virksomheten. For en mest mulig ryddig og leservennlig fremstilling, har vi valgt å sortere tiltakene under noen overordnede områder i innsatsen som gjøres for å rekruttere mer mangfoldig. Overskriftene dekker ulike deler av denne langsiktige prosessen, fra det å forsøke å tiltrekke seg søkere fra underrepresenterte grupper, gjennomføre mangfoldsbevisste ansettelsesprosesser, til å sørge for at underrepresenterte grupper skal ønske å bli værende i virksomheten. Inndelingen er som følger:

- Tiltak knyttet til rekrutterings-/ansettelsesprosesser
- Tiltak knyttet til utlysninger
- Tiltak knyttet til å tiltrekke seg søkere og fremstå som en attraktiv arbeidsplass
- Tiltak som handler om å nyttiggjøre seg og verdsette mangfold
- Å ha mangfold for å få mer mangfold

Inndelingen bidrar til å tydeliggjøre hvilke områder virksomhetene har mest fokus på i sin innsats, og gjør det også mulig å se tiltakene i de ulike virksomhetene på tvers, med et komparativt blikk. På den måten blir det også lettere å kunne si noe mer om hvilke typer tiltak som vil kunne egne seg i hvilke typer statlige virksomheter.

3.1 Tiltak knyttet til rekrutterings-/ansettelsesprosesser

Når strategier om økt mangfold skal omsettes til resultater, er det som skjer i rekrutteringsprosessene sentralt. Det er her søkere velges eller velges bort, og en rekke norske studier har vist at diskriminering skjer i vurderinger av jobbsøkere, spesielt når det gjelder etnisitet (Birkelund et al., 2020; Bjørnset et al., 2021; Midtbøen og Quillian, 2021). Studier viser også at selv arbeidsgivere som ønsker å rekruttere mer mangfoldig, finner det utfordrende å endre normer og etablerte praksiser i rekrutteringsprosesser (Tronstad, 2010; Thorshaug og Valenta, 2012; Berg et al., 2012). Terskelen for å kalle inn søkere fra underrepresenterte grupper til intervju kan gjøres lav, men av ulike grunner reproduseres ofte mønstre der søkeren som til slutt velges, ligner de man har fra før, ut fra generaliserte eller stereotypiske forestillinger (Bye et al., 2014). Informanter i alle de fire casevirksomhetene gav uttrykk for at de var kjent med tendensen til at man velger tradisjonelt, likt og trygt i rekrutteringsprosesser, *at man prøver å erstatte Anna ved å ansette en ny Anna*, som en informant uttrykte det, og oppfattet dette som en barriere mot økt mangfold. *Vi er ganske like, også de nye*, fortalte en informant fra Miljødirektoratet.

Videre gav informantene i alle casevirksomhetene uttrykk for en positiv innstilling til økt mangfold, både for virksomhetens egen del, men også ut fra et ønske om å bidra til et mer inkluderende arbeidsliv. Når enkelte av virksomhetene ikke lykkes like godt med hensyn til målsetninger om økt mangfold så handler det altså ikke om negative holdninger eller bevisst utestenging av visse søkergrupper, men snarere om at det ikke ble gjort noen aktive tiltak for å endre rekrutteringsmønstre, eller at tiltakene ikke var tilstrekkelige eller ikke traff. Ingen av virksomhetene mente selv at mangfoldsrekruttering var noe de lykkes godt med, mens det fra et utenfra-perspektiv er åpenbart at noen av dem lykkes langt bedre enn andre. Den virksomheten som tilsynelatende lykkes best, var imidlertid også den som var mest kritisk til egne resultater. Dette kan fortelle noe om hva det innebærer å ha en bevissthet omkring mangfold som ressurs, for eksempel kan det peke mot at økt bevissthet også henger sammen med en større erkjennelse av omfanget av det som fortsatt må gjøres før man kommer i mål, og kanskje også høyere målsetninger. På den andre siden kan det også forstås som et uttrykk for hvor komplekst og utfordrende

mangfoldsrekruttering i praksis kan være, når ikke en gang de mest «fremoverlente» virksomhetene føler at de lykkes.

I surveyen kommer det også frem at virksomheter som et grep for økt mangfold har rettet oppmerksomheten på egen rolle og egne fremgangsmåter når det gjelder rekruttering, for eksempel ved å gjennomgå prosedyrer og maler med mål om å gjøre dem mer inkluderende. Det innebærer en erkjennelse av at når kandidater fra enkelte grupper ikke oppnår å bli ansatt, så handler det ikke nødvendigvis bare om manglende kvalifikasjoner eller fravær av egnede mulige søkere, men om ulike sider av hvordan virksomheten selv går frem i rekrutteringsprosesser. Hvordan stillinger og kompetanse kobles, hvordan annonsetekster utformes og hvor de publiseres, hvorvidt man vurderer kandidater opp mot stillingsinnhold eller opp mot hverandre, og hvordan jobbintervjuer gjennomføres og vurderes, er eksempler på sider ved rekrutteringsprosessen som kan påvirke hvorvidt en klarer å ansette mangfoldig.

Alle casevirksomhetene i studien hadde innført eller prøvd ut ulike grep eller tiltak rettet mot prosessen med å vurdere og velge ut kandidater. Politiet benytter seg av en rekrutteringsveileder, der rekrutteringsprosessen deles inn i fem trinn; i) behovsvurdering/jobbanalyse, ii) utlysning, iii) seleksjon, iv) ansettelse og v) introduksjon, og der målet er å ha et mangfoldsperspektiv på hele prosessen. Dersom noen av søkerne har krysset av for at de har hull i CVen eller at de har en annen etnisk bakgrunn enn norsk, oppfordres det til at minst én av de som kalles inn til intervju kommer fra denne gruppen, så lenge de innfrir kvalifikasjonskravene. Det er først og fremst for de sivile stillingene at dette er relevant, og ifølge en av informantene hadde de på denne måten rekruttert to personer som hadde hull i CVen i sivile stillinger. Én informant fortalte imidlertid at de også ser at det er mange som ikke krysser av. I forbindelse med jobbintervjuer oppfordres det til at det anvendes en universell spørreguide. En informant fortalte: *jeg oppfordrer alle til å ha en intervjuguide, den deler jeg med alle. Alle får de samme spørsmålene, slik at man ikke blir vridd over den ene eller andre veien.* Der to kandidater har lik formalkompetanse skal man prioritere den der det eventuelt foreligger et diskrimineringsgrunnlag, for eksempel (underrepresentert) kjønn eller etnisitet. Det gjøres også grep når det gjelder lederstillinger, der det i politiet er behov for flere kvinner. En informant forteller at kvinnelige kandidater for eksempel kan få hjelp til å søke på lederstillinger, og det finnes også en mentor-ordning for kvinnelige ansatte for å styrke rekruttering til lederstillinger.

Kandidater til sivile stillinger kan også hentes inn via andre veier, som for eksempel gjennom Nav. I så fall er det snakk om midlertidige stillinger i en periode, og dette anses å bidra til å senke terskelen for å prøve ut personer man kanskje ellers ikke ville ha tatt sjansen på. I et intervju nevnes det at det er et ønske å benytte seg av ordningen med statlige trainee-stillinger som en måte for å få prøvd ut kandidater med for eksempel en funksjonsnedsettelse eller hull i CVen i midlertidig stilling. Dette ville være positivt, mente informanten, fordi *hvis vi tar inn litt annerledes folk, så vil vi bli litt annerledes.* Politiet er det eneste av casene våre som nevnte trainee-ordningen, som er et rekrutteringsprogram rettet mot å gi relevant arbeidserfaring til personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen og høyere utdanning. Dette ble imidlertid nevnt i

surveyen som noe man benyttet seg av. Når det gjelder klinikk Alta er situasjonen særegen fordi sykehuset lenge har vært nødt til å tenke annerledes når det gjelder rekruttering. Gitt at det befinner seg i en tynnere befolket landsdel med rekrutteringsutfordringer på generelt grunnlag, har man gjerne gått både offensivt og internasjonalt til verks. En annen sentral faktor er vektlegging av å kunne tilby helsetjenester som er tilrettelagt samiske pasienters språklige og kulturelle bakgrunn. I rekrutteringsprosesser er sykehuset derfor tydelig på at de gir prioritet til søkere med kompetanse på samisk språk og kultur. For å motivere helsepersonell som kan samisk kultur og/eller snakker samisk til å søke jobb, kan sykehuset tilby ekstra lønn. I tillegg til denne ordningen har klinikken også strategi om at søkere med samisk kompetanse skal prioriteres i rekrutteringsprosesser og i noen tilfeller kan samisk kulturkompetanse vektlegges høyere enn ansiennitet. En av informantene fra HR-avdelingen fortalte at på tross av denne ordningen kan han ikke huske å ha vært i en situasjon der de hadde anledning til å prioritere å ansette den kandidaten som hadde samisk kompetanse der to eller flere søkere stilte likt;

Nei, kan ikke huske å ha vært i en slik situasjon. To kandidater er sjeldent helt like. Men vi har sagt at dersom vi kommer i en slik situasjon, da velger vi den med samisk kulturforståelse.

Informanten bekrefter altså at klinikken ikke har erfaringer med å foreta prioriteringer blant like kandidater. Informanten får støtte av en annen informant som representerer medisinsk personale;

Jeg vet ikke hvor vippepunktet går på to like kandidater. Må du velge den ene eller den andre går det på magefølelse. Så da går det på ikke definerbare mekanismer.

Samtidig som at det vises til dette eksemplet er det viktig å understreke at klinikk Alta ofte er i situasjoner der det er få søkere på utlyste stillinger. Søkergrunnlaget er større for eksempel hos Miljødirektoratet, som har kontorer i Trondheim og Oslo. I intervjuene vi gjorde her ble det fortalt at det som regel er tilstrekkelig med søkere på utlyste stillinger. Oppmerksomheten rundt mer mangfoldig rekruttering er relativt nytt, og hovedsakelig forankret i HR-avdelingen. Da vi gjennomførte caseintervjuene forelå det ingen strategi for økt mangfold i virksomheten, men noen konkrete tiltak hadde blitt prøvd ut. For eksempel hadde de prøvd «blind rekruttering», der informasjon som indikerer søkers kjønn, etniske bakgrunn, alder og så videre, er fjernet fra søknaden og CVen, slik at vurderinger i mindre grad skal farges av forutinntatte holdninger og stereotype forestillinger. Anonyme søknader er et tiltak som også flere virksomheter nevner i

surveyen at de har forsøkt, men det ser ikke ut til at noen anvender tiltaket systematisk. Dette var heller ikke tilfelle i Miljødirektoratet. Det kom ikke frem at tiltaket hadde ført til noen faktiske ansettelser av personer fra underrepresenterte grupper så langt. Dette kan ha sammenheng med at blind rekruttering er et tiltak som kun retter seg mot første fase av rekrutteringsprosessen, der man avgjør hvem som skal kalles inn til intervju. Intensjonen er ikke-diskriminering; det er ment å bidra til at riktige kandidater kalles inn til intervju, uavhengig av for eksempel etnisitet. Dersom ambisjonen er å rekruttere mer mangfoldig, kan det imidlertid innvendes at det snarere vil være fordelaktig å kunne identifisere personer fra underrepresenterte grupper i søknadsbunken. Det er også en utfordring at blind rekruttering kun bidrar til å fjerne en første barriere. Selv om en «utypisk» kandidat oppnår å kalles inn til intervju, vil fordommer og stereotype forestillinger likevel kunne påvirke hvilke spørsmål kandidaten stilles og hvordan vedkommende vurderes videre. For Miljødirektoratet henger imidlertid målsetningene om økt mangfold sammen med forpliktelsene i inkluderingsdugnaden, og foreligger ikke som et uttalt virksomhetsinternt mål, og det er rimelig å anta at dette ligger til grunn for det mindre proaktive fokuset på ikke-diskriminering.

Miljødirektoratet benytter seg videre av en rekrutteringsveileder, og siden det generelt gjennomføres få ansettelsesprosesser i virksomheten, følger HR-avdelingen hver prosess med ansvar for å screene søknader og sjekke at personer som kunne krysset av for eksempel innvandrerbakgrunn blir kalt inn til intervju. En informant mente at det nok kunne være slik at enkelte søkere som ville ha vært kvalifisert for positiv særbehandling, likevel ikke krysser av, fordi de ikke tror at det egentlig vil være fordelaktig for dem. Ut fra slike antakelser gikk derfor HR gjennom søkerlistene for å se etter mulige kandidater, men screeningen var av begrenset betydning gitt at man hovedsakelig bare kunne se etter «utenlandsklingende» navn, noe som kunne være misledende. Miljødirektoratet benytter seg også av såkalte speed-intervjuer, der de i en første runde gjennomfører korte (15-20 minutters) digitale intervjuer. Dette grepet gjorde det mulig for dem å kalle inn et større antall søkere til intervju enn de ellers ville ha gjort, og senket dermed terskelen for å også kalle inn søkere med en mer uklar eller utypisk kompetanse. Det var likevel få av søkerne i denne gruppen som oppnådde å komme til siste intervjurunde, og grepet så ikke ut til å ha ført til faktiske ansettelser av kandidater man i utgangspunktet var usikre på. Direktoratet deltar i lærlingeordningen (IT-avdelingen) og har etablert et samarbeid med NAV som så langt har ført til at de har én person i praksis. Man ønsker å videreføre denne ordningen, men det beskrives som vanskelig på grunn av de høye kompetanse- og ytelseskravene.

I NRK gjennomføres det mange ansettelsesprosesser, selv om mange gjelder midlertidige og prosjektbaserte stillinger og vikariater. Som nevnt har organisasjonen lenge hatt en mangfoldsstrategi som ramme for innsatsen for økt mangfold, og har siden 2008 hatt et konkret mål om at en av tre nyansatte skal ha flerkulturell kompetanse. Flerkulturell kompetanse forstås som nettverk, perspektiver og gjerne språkferdigheter knyttet til en innvandret minoritetsgruppe i Norge. Dette målet gjelder både ansatte som synes og høres

på NRKs ulike flater, og de som jobber «bak skjermen». Selv om målsetningen foreløpig som regel ikke blir innfridd, var opptattheten av viktigheten av å rekruttere mer mangfoldig tydelig blant alle informantene vi intervjuet. Et poeng som ble understreket i denne sammenheng, var at en ikke vil lykkes med det dersom en passivt venter på at personer fra de ønskede gruppene skal søke. I stedet er det nødvendig å gjøre proaktive grep, som for eksempel å selv identifisere mulige kandidater som inviteres til å søke, å benytte seg av nettverkene til personer som allerede arbeider i NRK, annonsere på ulike plattformer eller benytte seg av interesseorganisasjoner. Dette føyer seg til fokuset på å bidra til å øke kandidatmassen gjennom FleRe-programmet, som er NRKs talentprogram for kandidater med minoritetsbakgrunn (beskrives nærmere nedenfor), og planene om større grad av oppsøkende virksomhet, gjennom for eksempel å besøke utvalgte videregående skoler og fortelle om karrieremulighetene i NRK. Én informant nevnte at journalistyrket gjerne oppfattes som lite tilgjengelig eller lite attraktivt i enkelte etniske minoritetsgrupper. For eksempel er det i mange andre land forbundet med fare, eller med det å være et ledd i myndighetenes propaganda-apparat, og derfor er det viktig å få formidlet et annet bilde til minoritetsungdom i Norge. En utfordring som ble løftet frem, knyttet til målet om mer mangfoldig rekruttering, er at ansettelser ofte må skje raskt, noe som medfører at det ikke brukes tid på ekstra innsats for å gjøre utlysningen mer tiltrekkende og synlig for en mer mangfoldig søkergruppe. I slike situasjoner er også tendensen sterkere til at man velger den søkeren man oppfatter som mest «trygg og gjenkjennelig». Gitt at NRK har lyktes nokså godt i å rekruttere mer mangfoldig i mange deler av organisasjonen, er det likevel rimelig å anta at forestillinger om hvem som er «trygge» valg vil utvides.

En viktig innsikt både fra NRK og de andre casevirksomhetene er den sentrale rollen som virksomheters HR-avdeling ofte spiller i innsatsen for mer mangfoldig rekruttering. Selv om det varierer hvor involvert HR-avdelingen er i de enkelte ansettelsesprosessene, tyder datamaterialet på at oppmerksomheten rundt og kunnskapen om mangfoldsrekruttering er særlig sterk her, og at HR av og til også står relativt alene om å ha dette fokuset. I NRK er det ikke slik, her er HR-avdelingens fokus på mangfold tett koblet mot den overordnede mangfoldsstrategien som er ment å gjennomsyre hele organisasjonen, mens det for eksempel i Miljødirektoratet er HR-avdelingen som bærer ansvaret for innsatsen for økt mangfold, slik at dynamikken der blir at de får som rolle å kontrollere at rekrutterende mellomledere gjør det de må, for eksempel i forhold til inkluderingsdugnaden. I politiet forklarte den intervjuede HR-ansatte at *Vi ivaretar dette gjennom den lovmessige biten, innstillingen og hvorfor spesifikke grupper ikke tas med.* HR-avdelingene kan på den ene siden få en slags «vakhundrolle» når det gjelder rekrutteringsprosessene, men vi ser også eksempler på at de blir rådgivende og veiledende for mellomledere og andre som skal rekruttere, og at det potensielt skjer en kunnskapsoverføring som kan bidra til økt bevissthet om mangfoldsrekruttering hos flere ute i organisasjonen.

3.2 Tiltak knyttet til utlysninger

Arbeidet med å rekruttere for økt mangfold begynner imidlertid lenge før prosessen med å vurdere søkere på utlyste stillinger. Strategisk mangfoldsrekruttering handler også om hvordan stillinger og behov analyseres og kobles til kvalifikasjonskrav, om utforming av stillingsutlysninger med hensyn til språkbruk og bildebruk, og om hvilke kanaler man tar i bruk for å nå ut til mulige søkere med utlysningen. I surveyen nevnes flere grep som omhandler dette, for eksempel skrev en respondent at *Vi beskriver viktigheten av mangfold i alle stillingsannonser og oppfordrer alle til å søke, annonserer alltid på inkludi.no*. Gjennomgang av utlysningstekster nevnes av flere som et tiltak de gjør for å gjøre tekstene «mer åpne» slik at de tiltrekker flere søkere. Én respondent viser til opplæring av ledere, for å styrke deres kompetanse på å skrive tekster som ikke er «unødvendig ekskluderende». I materialet kommer det frem ulike ideer om hvordan tekst «kjønnes», for eksempel fortelles det at punktlistor over ønskede kvalifikasjoner i mindre grad tiltrekker kvinnelige søkere, mens resultatfokus (heller enn kvalifikasjonsfokus) derimot appellerer til kvinnelige søkere. Når utlysningstekstene gjennomgås så er det altså ut fra ideer om at tekstlig fremstilling, begreper og oppsett virker tiltrekkende eller frastøtende på ulike grupper, og at bevissthet omkring dette vil bidra til tekster som har bredere appell blant søkere.

Virksomhetene i casestudiene hadde ulik tilnærming til dette og gjorde følgelig også ulike grep i denne fasen av rekrutteringen. Felles for alle er at utlysningstekstene inneholder standardformuleringer knyttet til underrepresenterte grupper i virksomheten. De to rent statlige virksomhetene benyttet formuleringer knyttet til inkluderingsdugnaden, der personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen oppfordres til å krysse av for dette, og dermed ha mulighet for «positiv særbehandling». Særbehandlingen besto i at virksomheten kaller inn minst én kvalifisert søker fra denne gruppen til intervju. I annonsene til politiet og Miljødirektoratet oppfordres søkere som enten har nedsatt funksjonsevne, hull i CVen eller annen etnisk bakgrunn enn norsk, til å krysse av for dette for å inngå i anonymisert statistikk om rekruttering i statlige virksomheter. I politiet sine stillingsutlysninger står det dessuten som standardformulering at *Politiet mener at inkludering og mangfold er en styrke. Vi trenger medarbeidere med ulike kompetanser, bakgrunn, erfaring og perspektiver for å bidra til enda bedre oppgaveløsning. Dersom det er mulig vil vi tilrettelegge for medarbeidere som har behov for det*. Spillerommet for nytenkning når det gjelder hva slags kompetanse som etterspørres i utlysningstekster er større for noen stillinger enn andre. Ansatte i politiet innehar enten politistillinger som krever fullført politihøgskole eller de har såkalt sivile stillinger, for eksempel knyttet til administrative tjenester. En informant nevnte at man for de sivile stillingene har høyere målsetninger knyttet til inkluderingsdugnaden fordi man aldri vil oppnå fem-prosentmålet for de operative stillingene. For de sivile stillingene har man i noen tilfeller anledning til tilpasse kompetansekravet i forhold til det som personen skal jobbe med, for man *trenger ikke doktorgrad for å sitte ved sentralbordet*, som en informant sa det. Når det gjelder visuell fremstilling og bildebruk i utlysninger, er ikke dette noe som gjøres lokalt, men er

standardisert og utviklet av Politiets Fellestjeneste. Fotobanneret som p.t. ligger øverst i politiets stillingsannonser viser en kvinnelig og en mannlig politi i uniform (begge tilsynelatende majoritetsnorske).

Klinikk Alta har som beskrevet ovenfor et særlig fokus på samisk språk og kultur, og det slås eksplisitt fast i stillingsutlysningene at klinikken befinner seg i et flerkulturelt område. Klinikken arbeider strategisk med rekruttering av personer med kompetanse på samisk språk og kultur. Dette fremstår i utlysningene som viktig gjennom standardformuleringen: *For alle stillinger i Finnmarkssykehuset er det ønskelig at du har kjennskap til samisk språk og kultur.* I tillegg benyttes formuleringer knyttet til inkluderingsdugnaden, samt at Finnmarkssykehuset slår fast at de ønsker å være *en arbeidsgiver som gjenspeiler mangfoldet i samfunnet og som utnytter potensialet i den samlede kompetansen i befolkningen*, og som kan tilby søkere et flerkulturelt miljø. Dette gjenspeiles videre i klinikkens visuelle uttrykk, der fotografiene på nettsiden også viser ansatte med annen etnisk bakgrunn enn norsk.

I likhet med de andre virksomhetene benytter også Miljødirektoratet seg av standardformuleringer knyttet til inkluderingsdugnaden i sine stillingsutlysninger, og skriver også i annonsene sine at de etterstreber en balansert alders- og kjønnsbalanse. Som tidligere nevnt er kjønnsbalansen i direktoratet god, men flere informanter påpekte at den gjennomsnittlige alderen blant ansatte er høy. Det henger sammen med de høye formelle kvalifikasjonene samt yrkeserfaringen som etterspørres for mange av stillingene. Informantene forteller også om lav utskifting blant ansatte i direktoratet, og som en informant uttrykte det, «mange livstidsansatte». Ut over målsetningene i inkluderingsdugnaden har ikke direktoratet formulert noe eksplisitt mål om å oppnå økt mangfold for å speile befolkningen eller oppnå bedre oppgaveløsning. I intervjuene kommer det frem at mangfold er noe man ønsker velkommen, men som man ikke oppfatter som en direkte fordel når det gjelder å løse arbeidsoppgaver.

HR-avdelingen har ansvaret for de tiltakene for økt mangfold som finnes i virksomheten, og har også ansvaret med å fylle ut aktivitets- og redegjørelsesrapporten. HR forteller at de planlegger en gjennomgang av språk og bildebruk i utlysningstekster, som er et tiltak de ble kjent med gjennom HR-nett. De tenker å benytte et eksternt selskap til å se på om utlysningstekstene i direktoratet kan gjøres mer inkluderende, men det var imidlertid usikkert hvorvidt språkgjennomgangen vil føre til noen endringer av betydning, gitt det generelt høye kvalifikasjonskravet i de fleste av de utlyste stillingene i direktoratet. Flere av informantene vi intervjuet var også opptatt av at et høyt nivå på norsk skriftlig og muntlig fremstilling er viktig i stillingene, og antok at dette kravet i utlysningene kanskje bidro til at søkere med annen bakgrunn enn norsk, ikke søker. Én informant nevnte imidlertid at spesialisert fagkunnskap ville være mer avgjørende, og at mindre sterke språklige ferdigheter ville være en løsløsbar utfordring i seksjonen. Videre ble det også nevnt at direktoratet har et fokus på strategisk karriereutvikling og i den sammenheng har mulighet til å tilby språkkurs, men dette hadde så langt bare blitt benyttet til norskspråklige som ville bli bedre i engelsk. En typisk antakelse når informantene

snakket om mulige søkere med annen etnisk bakgrunn enn norsk, var imidlertid at språkferdigheter ville kunne være omkostningsfullt og kreve ekstra oppfølging. Når det gjelder de feltoperative stillingene i Statens naturoppsyn er kvinneandelen lav, og i disse stillingsannonsene oppfordres kvinner spesielt til å søke.

NRK benytter ikke formuleringer knyttet til inkluderingsdugnaden i sine utlysningstekster, men stillingsannonsene inneholder følgende standardformulering: *For å lykkes med det omfattende allmennkringkasteroppdraget vi har fått, trenger vi medarbeidere med forskjellig erfaring og bakgrunn.* Selv om dette kan høres vagere og mindre ambisiøst ut enn de andre virksomhetene, er NRK klart den av virksomhetene som er kommet lengst når det gjelder både tenkning og konkrete grep knyttet til strategisk rekruttering av mangfold. Dette bør ses i sammenheng med at NRK ikke er en del av statlig tariffområde, og derfor står friere med hensyn til hvem de vil ansette. Det må også ses på bakgrunn av større utviklingslinjer i mediebransjen og ikke minst tilkomsten av nye plattformer, praktiserer NRK en åpnere forståelse av kvalifikasjoner og kompetanse, i forhold til tidligere der standarden var at man måtte ha en journalistutdanning. Det er også NRK som er tydeligst blant casene på at de oppfatter og behandler mangfold som en ressurs, eller snarere som en «kompetanse». Dette siste ble trukket frem som et viktig poeng av en av informantene våre, som understreket at man i NRK for eksempel ikke bruker betegnelsen «bakgrunn» (for eksempel «innvandrerbakgrunn»), som ble oppfattet som en passiv forståelse, men heller «kompetanse». *For det er jo det faktisk er,* forklarte informanten. Videre har NRK også definert et skille mellom *iboende* mangfold, som er kompetanse som mennesker ikke velger selv (for eksempel etnisitet, alder, seksuell orientering, funksjonsevne) og *tilegnet* mangfold, som er kompetanse som kan fås gjennom erfaring eller læring (for eksempel gjennom familie, venner, utdanning eller faglig arbeid). Måten betegnelsen «flerkulturell kompetanse» blir anvendt i sammenheng med kvalifikasjonskrav er et godt eksempel på at dette ikke bare en generell tilnærming, men noe som defineres konkret og kan formuleres i utlysninger som en spesifikk, ønsket og til og med nødvendig kompetanse.

Dette må igjen ses i sammenheng med perspektivene på mangfold i organisasjonen mer overordnet, for eksempel forståelsen av at det å speile befolkningen er en forpliktelse utledet av NRKs rolle som «statskanal» finansiert av befolkningen gjennom skatteseddelen, men også erkjennelsen av at man har et publikum som vil komme til å velge andre medier dersom man ikke klarer å tilby innhold som oppfattes som relevant. Kjennskap til ulike norskheter blir dermed også et middel i å håndtere konkurranse fra internasjonale medieaktører, som ikke vil kunne tilby relevans og identifikasjon på samme vis. For NRK betyr det å ha ansatte med flerkulturell kompetanse at man får tilgang til andre kilder og andre fortellinger, kan tilby andre innfallsvinkler og oppfattes som gjenkjennelig for større deler av befolkningen. Det handler med andre ord om oppgaveløsning der flerkulturell kompetanse utgjør en konkret forskjell. En informant refererte til dette som betydningen av «idérikdom» og «ulike livsperspektiver», både når

det gjelder innholdsproduksjon og eksistensberettigelse for NRK. Tillit er også et nøkkelbegrep for NRK, og mangfold blir i så måte noe som sikrer og styrker tillit.

Dette gir en annen ramme for stillingsutlysninger, som da kan koble arbeidsoppgaver eksplisitt til et behov for eksempel flerkulturell kompetanse. Dette var et poeng en informant understreket, nemlig at man i utlysningstekster bør unngå generelle vendinger og standardiserte formuleringer om virksomhetens ønske om mangfold, fordi det virker påklistret og ikke gir inntrykk av et genuint engasjement. Informanten mente at standardiserte utlysningsformuleringer om mangfold snarere kunne gi søkere et inntrykk av at det er lite mer enn tomme ord (i tråd med Likestillings- og diskrimineringsombudets nylige kritikk av bedrifter som driver med «mangfoldsvasking»). Stillingsannonser for NRK har i mindre grad et standardisert oppsett, og benytter for eksempel både tekstlige beskrivelser av oppgaver og den ønskede kandidaten, og det mer typiske og opplistende «kulepunkt-oppsettet». Avhengig av hva slags type stilling det er snakk om, søker annonsene å appellere til ulike søkergrupper ved hjelp av ulike virkemidler, for eksempel ser annonsen for en jobb med ansvar for å lage NRK-stoff på Instagram ganske annerledes ut enn annonsen for en jobb som lønnsmedarbeider. Flexibiliteten handler også om at ønskede kvalifikasjoner kan defineres og formuleres forskjellig, for eksempel vil erfaring være viktigere enn formalkompetanse for mange av stillingene. I en del utlysninger etterspørres kvalifikasjoner som vanskelig lar seg dokumentere, som for eksempel «nyhetsteft», «lekenhet», «skaperglede» eller «kjærighet til norsk musikk». Utlysninger som i liten grad benytter snevre og spesifikke kvalifikasjonskrav, gir flere søkere mer rom for å definere seg selv inn som en relevant kandidat. Samtidig beskrives arbeidsoppgavene stort sett veldig tydelig, slik at man som søker også kan vurdere egen relevans.

NRK har dessuten en mer proaktiv tilnærming når det gjelder manglende søkere fra underrepresenterte grupper, ved at de aktivt benytter ansattes nettverk, alternative utlysningskanaler, interesseorganisasjoner og så videre til å spre stillingsannonser til de miljøene man ønsker å treffe. De gjør også andre grep rettet mot å skape en fremtidig søkermasse, som for eksempel FleRe-programmet. Språklig mangfold er en eksplisitt målsetning for NRK, og dette innebærer både de to offisielle språkene, samt nynorsk, men også dialektmangfold, der også «utenlandske dialekter» skal få plass. Det siste er et fokus som har vokst frem de senere årene, og henger både sammen med en utvikling og en utvidelse av forståelsen av mangfold i virksomheten, og en tanke om at NRK har en så sterk posisjon i den norske befolkning at det forplikter dem til å våge å løfte frem reportere som snakker litt gebrokkent. *Vi skal tåle å høre personer som ikke snakker perfekt norsk*, understreket en av informantene vi intervjuet. Ferdigheter i andre viktige minoritetsspråk i Norge vektet også positivt i vurderinger av søkere, noe som gjenspeiler oppfatningen av flerkulturalitet som en *kompetanse*.

3.3 Tiltak for å tiltrekke seg søkere og fremstå som en attraktiv arbeidsplass

Et gjennomgående funn i studien er at virksomhetene knytter lite eller utilstrekkelig mangfold til manglende søkere fra underrepresenterte grupper. Blant informantene i de fire casevirksomhetene var det ingen som mente at virksomheten lykkes med å rekruttere tilstrekkelig mangfoldig. På spørsmål om mulige årsaker til dette, ble det overalt vist til manglende søkere fra de ønskede gruppene. Dette er en sentral utfordring fordi det vil ha liten betydning hva slags tiltak man har iverksatt for å for eksempel sikre likebehandling i en ansettelsesprosess, dersom personer fra underrepresenterte grupper ikke søker på de utlyste stillingene i virksomheten. Intervjumaterialet viser et spenn i hvordan de ulike virksomhetene fortolker og forholder seg til denne situasjonen, fra mer eller mindre passiv aksept, til å ta aktive grep for å forsøke å nå ut til ønskede søkergrupper, forsøke å styrke fremtidens søkermasse og ikke minst styrke virksomhetens omdømme som attraktiv arbeidsplass for en mangfoldig søkergruppe. Alle informantene gav likevel uttrykk for en bevissthet omkring betydningen av å styrke virksomhetens omdømme som arbeidsgiver og formidle karrieremuligheter til grupper som ofte er fraværende i søknadsbunken. Alle virksomhetene hadde tatt i bruk minst ett tiltak for å forsøke å oppfordre kandidater fra underrepresenterte grupper til å søke, og for å forsøke å fremstå som en attraktiv og inkluderende arbeidsplass.

Et eksempel på det sistnevnte er Sør-Vest politidistrikt sin deltakelse i Pride-paraden i Stavanger, som er ment å formidle at politiet også er politi for de skeive, og at skeive er velkomne som kollegaer i Politiet Sørvest. Et bakteppe for dette er målsetningen om bred rekruttering i norsk politi, men forutsetningen for å oppnå målet er at politiet fremstår som en attraktiv karrierevei for flest mulig grupper. Politi i Norge har som regel utdanningen sin fra Politihøgskolen, som derfor spiller en viktig rolle for mangfoldig rekruttering. Politihøgskolen har arbeidet aktivt for å rekruttere etniske minoriteter til bachelorutdanningen ved å legge vekt på kulturell og språklig kompetanse blant søkerne, og har også drevet målrettet rekruttering av kvinner til studiet bl.a. gjennom deltakelse på utdanningsmesser.

NRK er den av casevirksomhetene som har den tydeligste og bredeste innsatsen rettet mot å styrke omdømme og relevans overfor potensielle søkere. Målsetningen er at mangfold skal prege både innholdet som formidles og ansatt-sammensetningen i virksomheten, både blant de som synes på skjermen og de som ikke gjør det. Gjennomgående i intervjuene er en oppfatning om at virksomheten har kommet langt, men langt fra langt nok, i dette arbeidet. Flere nevnte at selv om NRK har oppnådd et nokså godt mangfold synlig på skjermen, er det mindre grad av mangfold bak skjermen, og spesielt i lederstillinger. Innsatsen må likevel beskrives som nokså helhetlig, idet den er forankret i en mangfoldspan, som forsøkes operasjonalisert i konkrete grep. Når det gjelder tiltak for å styrke tilgang på en mer mangfoldig søkermasse, var NRK tidlig ute gjennom etableringen av talentprogrammet FleRe i 2008, der kandidater med minoritetsbakgrunn tilbys et ettårig opplæringsløp bestående av både teoretiske kurs og praksis ute i NRKs avdelinger. FleRe-programmet kan beskrives som en proaktiv respons

på utfordringen med manglende søkere fra ønskede grupper. Over 80 kandidater har gjennomført programmet siden oppstarten og om lag halvparten av disse har siden blitt værende i NRK, eller i andre mediebedrifter, og på bakgrunn av disse resultatene forstås tiltaket som virkningsfullt. Lignende rekrutterings- og kvalifiseringsprogrammer er også blitt etablert for samisk- og nynorsktalende. I tillegg deltar NRK på utdanningsmesser og planlegger å oppsøke videregående skoler for å informere om jobbmuligheter til grupper de opplever at i mindre grad søker seg til virksomheten, eller til journalistutdanninger.

NRK gjør også en rekke andre grep for å styrke sitt omdømme som en inkluderende arbeidsplass og de ansattes opplevelse av tilhørighet. En informant nevnte at internsiden kan spille en viktig rolle i den sammenheng, blant annet gjennom muligheten til å etablere egne ansattegrupper som for eksempel «Vi som er skeive i NRK». Ved at gruppene nettopp ligger på de interne sidene, signaliseres det at de er naturlig hjemmehørende i NRK. Det ble også nevnt at synlige og verbale markeringer er viktige, som for eksempel at redaksjonssjefer har regnbueflagg på skrivebordet, eller at det sendes ut lykkeønskninger i forbindelse med Id. Ord og formuleringer er naturligvis helt sentralt i NRKs aktivitet og vi ble fortalt at det er utviklet en egen intern ordliste med termer og betegnelser som er akseptable, for eksempel i forbindelse med ulike kjønnsidentiteter eller funksjonsnedsettelse. Bevisstheten omkring hvordan man ordlegger seg er sterk og det kan av og til handle om detaljer som kan utgjøre forskjeller av betydning, som for eksempel når man i NRK Super bestreber seg på å si «barn i Norge», heller enn «norske barn».

Også Miljødirektoratet viser til manglende søkere som hovedårsaken til at de ikke har lyktes i å rekruttere mer mangfoldig. Direktoratets HR-avdeling fortalte at de i den sammenheng har deltatt i KLDs arbeid med å utarbeide felles inkluderingsiltak for miljøforvaltningen. Som en del av dette arbeidet var direktoratet med på å arrangere en karrieredag, der de bl.a. presenterte en film om mangfold som de selv har produsert. Filmen ble også lagt ut på direktoratets nettside, og har blitt promotert via Facebook, Instagram og LinkedIn. I filmen presenteres først og fremst Miljødirektoratets mangfold når det gjelder ansattes faglige bakgrunner, idet den er basert på intervjuer med ansatte om hva jobben deres går ut på, hva slags studiebakgrunn de har og hvorfor de trives i jobben. Det fremvises ikke noe annet synlig mangfold enn kjønnsbalanse, som for øvrig er god i direktoratet. Filmen kobles til intensjonene i inkluderingsdugnaden helt på slutten, og det er også inkluderingsdugnaden som fremstår som det sentrale fokuset i direktoratets opptatthet av mangfold i vårt intervjumateriale. I intervjuene med ansatte i direktoratet tegnet det seg et bilde av et dilemma mellom en (ytre) forventning om at minst fem prosent av nyansatte skal være personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen, og direktoratets arbeidsvirkelighet der det settes høye krav til norskferdigheter, yteevne, og gode kunnskaper på «særnorske» felt som norsk dyre- og planteliv og norsk forvaltning. Dessuten er kvalifikasjonsprinsippet i staten det som veier tyngst i alle ansettelser, og dette kan også være til hinder for mangfold. Ansvar for rapportering og innsats knyttet til økt mangfold ligger hos HR-seksjonen, som tilsynelatende står nokså

alene om å skulle realisere målsetningene opp imot mellomledere med rekrutteringsansvar, hastverk og knappe ressurser. *Vi kommer i klinsj når det gjelder kvalifikasjonsprinsippet*, sa den HR-ansatte vi intervjuet. Hun beskriver direktoratet som opptatt av og positive til mangfold, og sier at det jobbes bevisst med gode prosesser når det gjelder ansettelse. Når dette ikke lykkes så godt, handler det ikke om *holdninger og systemer, men om rammebetingelser*, sa hun.

Direktoratet har som tidligere nevnt i liten grad synlig mangfold blant de ansatte, med unntak av kjønn. Når det gjelder funksjonsnedsettelse ble vi fortalt at de fleste i denne gruppen var personer som hadde opplevd å få en funksjonsnedsettelse etter at de var blitt ansatt. Det blir arbeidet godt med å tilrettelegge for disse, ifølge flere informanter. Imidlertid figurerte ingen fra denne gruppen i filmen, som inspirasjon for mulige søkere med nedsatt funksjonsevne. Filmene hadde ifølge HR ikke nådd ut til så mange som man hadde ønsket, men planen er å fortsette arbeidet med å arrangere karrieredager, ut fra en tanke om at det kan få betydning på sikt. Det er naturlig nok utfordrende for virksomheter å fremstå som en attraktiv arbeidsplass for en mer mangfoldig søkergruppe, når man i utgangspunktet ikke har noe særlig erfaring med mangfold blant de ansatte. Det kan også se ut til å være problematisk at mer mangfoldig rekruttering forstås som et HR-ansvar, og ikke i like stor grad som en mellomleders ansvar. Av informantene våre i direktoratet var det HR-sjefen som var mest eksplisitt på at økt mangfold kunne bidratt til å gjøre direktoratets råd og innspill til politikere mer treffsikre, altså gi bedre oppgaveløsning, mens det for de andre vi intervjuet i større grad handlet om å oppfylle krav, eller at det kan være bra for arbeidsmiljøet å være forskjellige. Det at økt mangfold og mer inkluderende rekrutteringspraksiser i hovedsak forstås som en HR-oppgave, og dessuten som et ytre, politisk styrt krav mer enn en indre forventning, ser ut til å være viktige forklaringer på hvorfor innsatsen så langt ikke i særlig grad har ført til økt mangfold. I stedet nevnte flere informanter at når personer med innvandrerbakgrunn ikke søker på utlyste stillinger, så kan det handle om at de ikke kjenner til denne strukturen fra sitt hjemland eller har en preferanse for arbeid innenfor academia. Det at virksomheten kan fremstå som homogen for potensielle søkere fra utypiske grupper, og effekten av dette når det gjelder søkermassen, ble i liten grad tematisert av andre enn HR. De fleste vi intervjuet i direktoratet oppfattet fraværet av søkere fra underrepresenterte grupper som en kjensgjerning de vanskelig kunne gjøre noe med, gitt de høye ytelses- og kompetansekravene i direktoratet, og de knappe ressursene de disponerer.

Også i surveyen nevnes manglende søkere fra underrepresenterte grupper som en viktig barriere for mangfold. Tiltakene som nevnes peker mot en forståelse av at virksomheten derfor må søke å forbedre seg selv, bl.a. ved å styrke og premiere godt mangfoldsarbeid. Eksempelvis nevner én virksomhet at de gjennomfører mangfoldsseminarer/verksteder for å heve bevisstheten om formålet med økt mangfold. Dette oppgis å øke kvaliteten på virksomhetens aktiviteter. En annen virksomhet deler ut en årlig mangfoldspris til den avdelingen eller personen som i særlig grad jobber systematisk og aktivt med å fremme mangfold og inkludering.

3.4 Tiltak som handler om å nyttiggjøre seg og verdsette mangfold

I materialet vårt ser vi at de casevirksomhetene som tydeligst ser på mangfold som en kompetanse og ressurs som bidrar til bedre oppgaveløsning eller styrket relevans, er de som lykkes best i å rekruttere mangfoldig. De som først og fremst kobler det til et mer moralsk ansvar for å bidra til inkludering lykkes i mindre grad. Selv om det naturligvis ikke kan trekkes noen generelle slutninger ut av denne begrensede, kvalitative studien, er det likevel rimelig å anta at virksomheter som evner å nyttiggjøre seg mangfold, vil prioritere mangfold sterkere enn de som ser det som en vennlig ekstrainnsats. Dette må særlig forstås i lys av det arbeids- og tidspresset som preger hverdagen i virksomhetene. I alle virksomhetene fortelles det om hastige ansettelsesprosesser og generelt tidspres, og utsagn om betydningen av å fungere «110 prosent» går igjen. Da er det ikke overraskende at mangfold som oppfattes å kreve noe ekstra ikke kommer høyt nok opp på prioriteringslista. I Miljødirektoratet ble det for eksempel nevnt at økt mangfold måtte ha kommet inn som et eksplisitt krav fra departementet for at man skulle ha kunnet prioritere det. Bakgrunnen for det er at mangfold i seg selv ikke blir forstått som en viktig kompetanse. Til sammenligning fortalte informantene i politiet om oppgaver, spesielt på patrulje, som ble løst bedre når kvinnelig politi var med, eller fordeler ved å ha etnisk mangfold i team ute i gata. Det å sette *flere kunnskaper i team*, som en informant uttrykte det, er noe man forsøker å få til nettopp fordi man erfarer at det fungerer bedre.

Når mangfold på den måten blir en opplevd gevinst, er det sannsynlig at man også tenker mangfold som en ressurs i rekrutteringsprosesser. Klinikk Alta er også et eksempel på dette, spesielt når det gjelder kompetanse på samisk språk og kultur, som ikke bare er ønskelig, men også kan utløse høyere lønnstrinn for ansatte som kan dokumentere slik kompetanse. NRKs oppfatning om flerkulturalitet som kompetanse er beskrevet tidligere, og de er også den av casevirksomhetene våre som går lengst i å for eksempel koble oppgaveløsning med flerkulturell kompetanse, og som anvender det aktivt for å få tak i andre og flere fortellinger. De trekker også på ansattes mangfold i andre sammenhenger. Vi ble for eksempel fortalt om produksjonen av en dokumentar med fokus på kjønnsidentitet, der skeive ansatte ble invitert til å komme med innspill og reaksjoner, før produksjonen ble ferdigstilt. Relevans er som nevnt et kjernepunkt for NRK, og i den sammenheng er det ikke bare ansattes mangfold som benyttes som «kvalitetssikring», men også publikum. Spesielt NRK Super har nyttiggjort seg mangfold på denne måten, blant annet ved å etablere et samarbeid med en barneskole der mange av barna har en flerkulturell bakgrunn, og en del også en annen sosioøkonomisk bakgrunn enn det som litt spøkefullt ble omtalt som «den hvite middelklassen på Marienlyst». Gjennom samarbeidet fikk man innsikt i barnas hverdagsliv og referanser, og kunne også teste ut programideer på dem for å finne ut om de opplevdes som relevante. NRK Super er også svært oppmerksomme på rollebesetning i barneprogrammer. Det er viktig at mangfold ikke bare skal være synlig og representert, men det skal også være naturlig, slik at barna spiller ordentlige og fullverdige roller, og ikke sjablongroller som for eksempel «funksjonshemmet» eller «minoritetsungdom». En annen dimensjon av NRKs tilnærming til mangfold som ressurs, er tanken om å «ha dem på huset», altså å ansette heller enn å

leie inn. Dette er viktig for eksempel i forbindelse med tilrettelegging for personer med nedsatt funksjonsevne, der målet er å rekruttere inn kompetanse på tilrettelegging, for eksempel for svaksynte. Imidlertid er også NRK under press når det gjelder faste ansettelser, og midlertidige ansettelser er blitt en stadig vanligere løsning.

3.5 Å ha mangfold for å få mer mangfold

Flere av virksomhetene i denne studien var opptatt av at det ikke bare er de som arbeidsgiver som vurderer søkerne, men også søkerne som vurderer dem. Det å fremstå som en arbeidsgiver som kan tilby et godt arbeidsmiljø og muligheter for karriereutvikling er viktig for å tiltrekke seg søkere generelt, men flere la vekt på den særlige betydningen av å formidle dette inntrykket til søkere fra en bredere gruppe. *De som vurderer å søke på våre utlysninger, googler oss*, bemerket en informant, og *da forventer de at vi skal ha strategier på bærekraft og mangfold*. Det at jobbsøkere kritisk vurderer arbeidsgivere, understreker også betydningen av å synliggjøre virksomhetens mangfold på for eksempel nettsider, i bildemateriale og så videre. Imidlertid understreket en av våre informanter fra NRK at det lett gjennomskues om en virksomhet forsøker å formidle et inntrykk av mangfold, dersom dette ikke er reelt. Et godt grep for å *tiltrekke* mangfold, er derfor det å allerede *ha* en mangfoldig ansattgruppe, og på den måten få vist frem at virksomheten rent faktisk er et arbeidssted med rom og muligheter for ulike mennesker. En innsikt fra casestudien er at de virksomhetene som forteller om størst grad av mangfold i søkermassen, er de som har mest mangfold i staben fra før. Flere informanter viste til at oppmerksomhet rundt mangfold, tilpasning til mangfold og så videre blir naturligjort når arbeidsplassen oppnår en viss grad av mangfold. Dette peker mot at den største utfordringen for virksomhetene er å komme over en terskel når det gjelder grad av mangfold, noe som kan tolkes som et oppløftende funn. Det indikerer at når man først har klart å få til et visst mangfold i staben, blir veien mot enda større mangfold tilsynelatende enklere, altså at «mangfold avler mangfold».

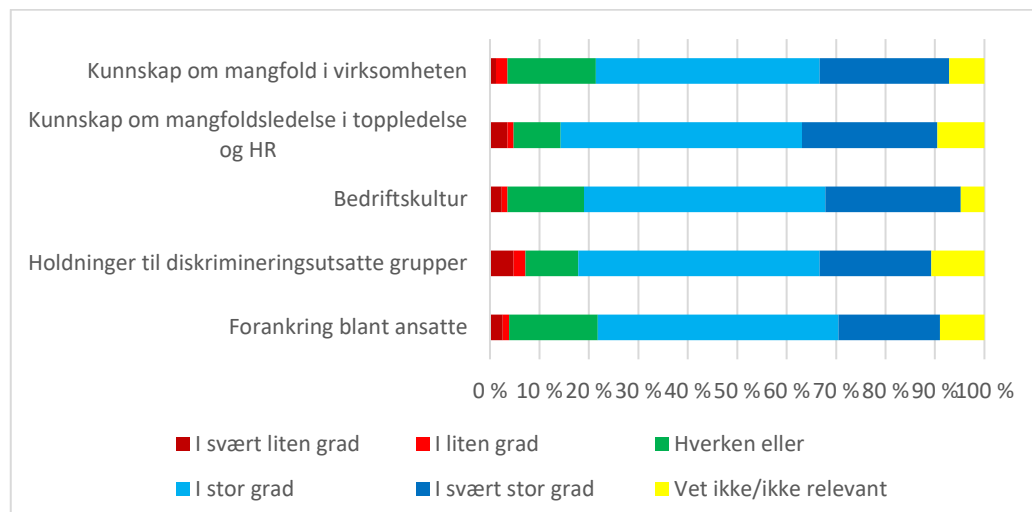
4. Forutsetninger for mangfoldsarbeid

Dette kapitlet belyser problemstilling 2; Hva er betingelsene for at mangfoldstiltak i statlige virksomheter lykkes? Med betingelser forstår vi premisser, forutsetninger og vilkår som må være til stede for at mangfoldstiltak som iverksettes i statlige virksomheter skal bli virkningsfulle. Kapitlet bygger på empiri fra de fire casestudiene og funn fra surveyen. Empirien er sortert i tematikker som framsto som særlig relevante eller viktige for våre informanter. Under hvert tema belyser vi både det som ble beskrevet som forutsetninger for å lykkes med mangfoldsarbeidet og barrierene som framkom i datainnsamlingen. Vi erfarte at det ofte kunne være de samme poengene som ble beskrevet som forutsetning og barriere, og at det derfor var både vanskelig og lite formålstjenlig å skille de to dimensjonene fra hverandre.

4.1 Virksomhetsinterne forutsetninger

I dette underkapitlet diskuteres forutsetninger som kan knyttes til interne forhold i virksomheten. Det handler om virksomhetenes behov for mangfoldsstrategier, forankring av mangfoldsfeltet internt i virksomheten og kunnskap som virksomheten besitter. I surveyen fikk respondentene spørsmål om ulike betingelser knyttet til virksomhetsinterne forhold som kan bidra til at mangfoldstiltak lykkes (figur 3).

Figur 3: I hvilken grad bidrar følgende betingelser til at mangfoldstiltakene lykkes?



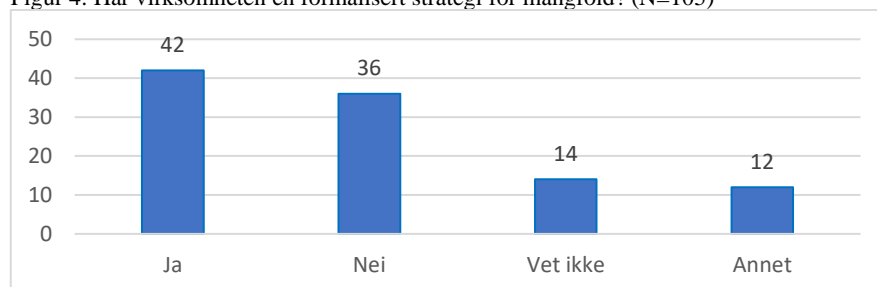
Figur 3 viser at respondentene i stor til svært stor grad er enige i at mye av forutsetningene for å lykkes med mangfoldsarbeid kan forklares med virksomhetsinterne forhold. De fleste (to av tre respondenter) svarte at alle de nevnte variablene er av stor

eller svært stor betydning. Svært få respondenter svarte at variablene i liten eller svært liten grad har betydning. Dette indikerer at for å lykkes med mangfoldstiltak er det nødvendig at det jobbes strategisk med mangfold internt i virksomhetene.

4.1.1 Mangfoldsstrategi

Våre data viser at en viktig forutsetning for å lykkes med mangfoldsarbeid er at virksomhetene har en mangfoldsstrategi. Som et minimum bør virksomheten ha en arbeidsgiverstrategi som også omfatter mangfoldsarbeid. Noen av informantene fra casestudien var opptatte av at strategier både må ha høye ambisjoner og være operasjonalisert i konkrete tiltak for hvordan nå målene. Ifølge informantene er det med andre ord ikke godt nok med gode intensjoner for å styrke mangfoldet. Strategien må også omhandle hva som konkret skal gjøres for at mangfoldstiltak skal realiseres, hvem som har ansvaret for tiltak og hvordan samtlige ansatte skal få kjennskap til strategien og hvilket ansvar de har for å realisere ambisjonene. I en virksomhetsstrategi er det viktig og sentralt at det tydeliggjøres hvorfor økt mangfold er viktig, hva en ønsker å oppnå med økt mangfold og hvordan man skal nå mål om økt mangfold. I surveyen spurte vi respondentene om hvorvidt deres virksomhet har en formalisert strategi for mangfold (figur 4).

Figur 4: Har virksomheten en formalisert strategi for mangfold? (N=105)

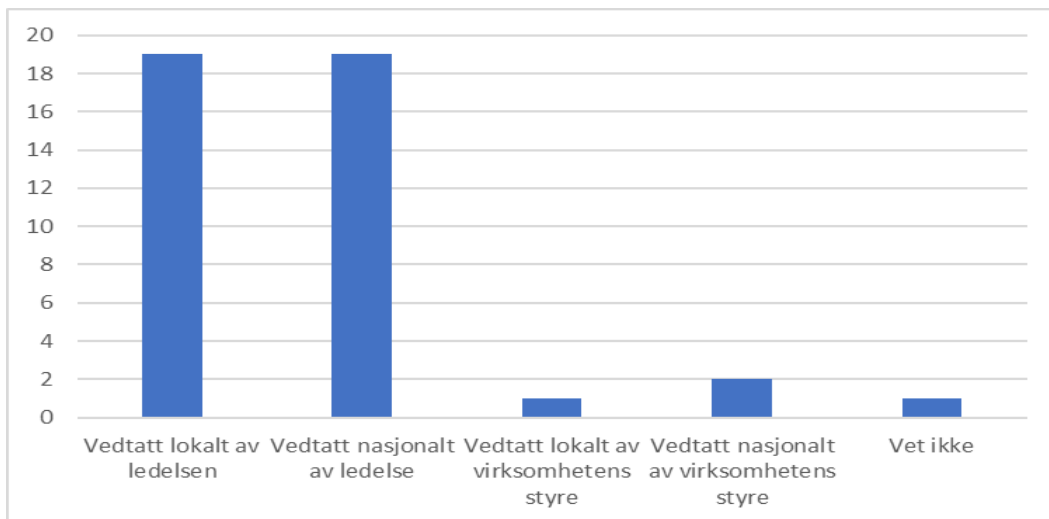


I svarene kommer det frem at under halvparten av respondentene arbeider i en virksomhet som har en formalisert – og kjent - strategi for mangfold. Videre svarte 14 personer at de ikke vet om deres virksomhet har en strategi, og 12 personer svarte «annet». Disse har utdypet svarene sine med å beskrive hva som inngår i «annet». Tre respondenter rapporterte at en slik strategi er under utarbeiding. I casestudien kom det for eksempel frem at for helseforetakene i Norge er det igangsatt et arbeid med å utvikle en nasjonal mangfoldsstrategi. Arbeidet med strategien er ikke avsluttet, og den er dermed ikke vedtatt, og derfor kanskje ikke kjent blant store deler av de ansatte innenfor helsesektoren. Seks respondenter svarte at mangfold ligger innbakt som en tematikk i deres virksomheters generelle arbeidsgiverpolitikk. De resterende tre svarte at deres virksomheter følger nasjonale føringer for mangfoldsarbeid, men har ikke en egen strategi for innsatsen. Felles for disse 12 respondentene er likevel at det per nå ikke foreligger en formelt utformet strategi for økt mangfold i deres virksomheter. I tillegg svarte hele 36

respondenter «nei» på spørsmålet. Våre funn knyttet til formaliserte strategier for mangfoldsarbeid, kan være en indikasjon på at svært mange virksomheter i statlig sektor har dårlige forutsetninger for å realisere nasjonale politiske mål og ambisjoner om økt mangfold. Vi kan ikke finne trender i datamaterialet vårt som viser forskjeller mellom sektorene. Til det er datamaterialet for lite.

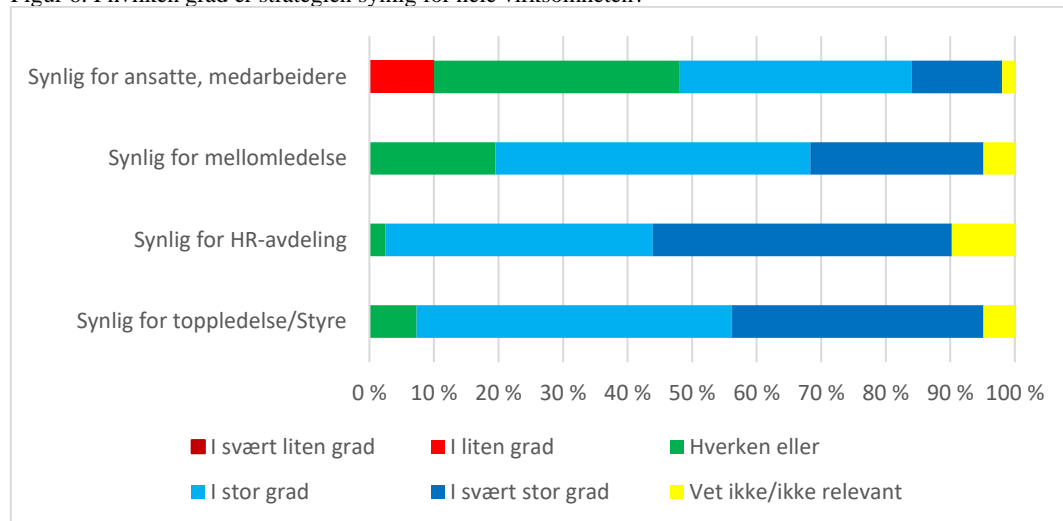
I surveyen fulgte vi opp de 42 som svarte ja på spørsmålet om formalisert strategi for mangfold, med å spørre om hvordan strategien er vedtatt (figur 5).

Figur 5: Hvordan er strategien vedtatt? (n=42)



Figur 5 viser at strategier for økt mangfold først og fremst vedtas av virksomhetsledelsen lokalt eller av sektorenes nasjonale ledelse. Strategier for mangfold er sjeldent vedtatt av virksomhetenes styre. Det gir indikasjoner på at formaliserte strategier for økt mangfold i statlig sektor oppfattes som et ledelsesansvar. Videre må, ifølge informantene, ledelsens arbeid for mangfold ruller ut i virksomhetens underavdelinger og enheter. De av respondentene som arbeider i en virksomhet som har en formalisert mangfoldsstrategi ble i surveyen fulgt opp med spørsmålet om i hvilken grad strategien er synlig for hele virksomheten (figur 6).

Figur 6: I hvilken grad er strategien synlig for hele virksomheten?



Figur 6 viser at de aller fleste respondentene svarte at strategien er synlig i stor grad eller i svært stor grad for hele virksomheten. Det kan tyde på at de virksomhetene som har en formalisert mangfoldsstrategi, også har hatt et fokus på å gjøre den synlig for hele bedriften. Forståelsen av synlighet kan variere; i noen tilfeller kan det handle om at mangfold blir tatt opp i møter med alle ansatte eller i mindre grupper. I andre tilfeller kan det være at respondenten viser til at strategien er offentlig og publisert på for eksempel virksomhetens nettsider.

4.1.2 Mangfoldskompetanse

En barriere for å lykkes med mangfoldsarbeid, og som flere av informantene pekte på, er mangel på kompetanse. Kompetansemangelen ble spesielt koblet til kunnskap om hvordan gjennomføre rekrutteringsprosesser som motiverer søkere fra underrepresenterte grupper, samt kunnskap om hvordan mangfold kan brukes i utviklingen av virksomheten, og ikke minst kunnskap om hvilke gevinster økt mangfold kan bidra til for virksomheten. Det ble pekt på at å jobbe med mangfold ikke handler om å telle antall ansatte som kan sies å representere en minoritetsgruppe, men å evne å trekke veksler på mangfoldet for å levere gode tjenester.

Uavhengig av om virksomhetene har en formell mangfoldsstrategi eller ikke, viser våre data at kompetanse er en viktig forutsetning for å lykkes med mangfoldstiltak. Spesielt HR-lederne vi intervjuet understreket viktigheten av god kompetanse på mangfoldsrekruttering og mangfoldsarbeid, og at stillingen/avdelingen deres også har nok ressurser til å få mangfoldskompetanse ut til virksomhetens øvrige avdelinger. Uten riktig kompetanse og ressurser i HR, ser det ut til å være stor sannsynlighet for at

mangfoldsarbeidet stopper opp allerede i mellomlederledd og andre ansatte med direkte rekrutteringsansvar.

Deltakelse i nettverk kan spille en viktig rolle for kompetanse om mangfold. Nettverk kan representere tilgang til kunnskap både om hvorfor og hvordan man kan øke og gjøre bedre bruk av mangfold i virksomheten. Direktoratene har for eksempel etablert sitt mangfoldsnettverk. Flere av våre informanter fortalte at de eller andre i deres virksomhet deltar i ulike mangfoldsnettverk, på tvers av foretaks- og regionsgrenser. De mente at disse nettverkene bidrar positivt i virksomhetens mangfoldsarbeid, og øker sjansen for at tiltak skal resultere i flere ansatte fra underrepresenterte grupper.

Å arbeide for økt mangfold er med andre ord ikke bare et ansvarsområde for HR, men også en oppgave for beslutningstakere i rekrutteringsprosesser. Ofte viser det seg imidlertid at mellomledelse og andre med rekrutteringsansvar har andre akutte prioriteringer enn å hensynte mangfoldsperspektivet. For å støtte beslutningstakerne må HR kunne mangfoldsfeltet, ha nok ressurser og definert mandat til å ta mangfoldsarbeid ut til de enkelte avdelingene og enhetene i statlig sektor. HR må også kunne tilføre rekrutteringsansvarlige kompetanse i å fremme merverdi av mangfoldsarbeid.

Kunnskap om mangfoldsarbeid ble blant annet nevnt av informantene fra politicasen. *Dersom man ikke rekrutterer med faste rutiner der målet er å komme frem til den best kvalifiserte personen, vil det på sikt være til hinder for mangfoldsarbeid*, ble det hevdet. For å tydeliggjøre profilen til den som skal ansettes, er en god jobbanalyse en viktig forutsetning. Det øker sjansen for at mangfold blir ansett som en kvalifikasjon, og kan gjøre at rekrutteringsteamet lettere velger personen med minoritetsbakgrunn i situasjoner der to søkere stiller likt.

Hvem som er ansvarlige i rekrutterings- og ansettelsesprosesser kan også være styrende for hvorvidt en lykkes med mangfoldstiltak. For å tydeliggjøre ansvarsforhold har for eksempel Politidirektoratet utarbeidet en rekrutteringsveileder som detaljert beskriver hvordan mangfoldsperspektivet bør ivaretas. En viktig forutsetning for mangfold som flere av informantene nevnte, er at rekrutteringsprosesser forstås i lys av det overordnede mangfoldsarbeidet. Det ble eksemplifisert med at virksomheten har ledelse som fremmer mangfold, eller at virksomheten har en strategi for mangfold som er fulgt opp og forankret i hele organisasjonen, inkludert gode rekrutteringsrutiner. Man må med andre ord ha en struktur som er tilrettelagt for at jobbsøkere og ansatte er ulike, men samtidig likeverdige.

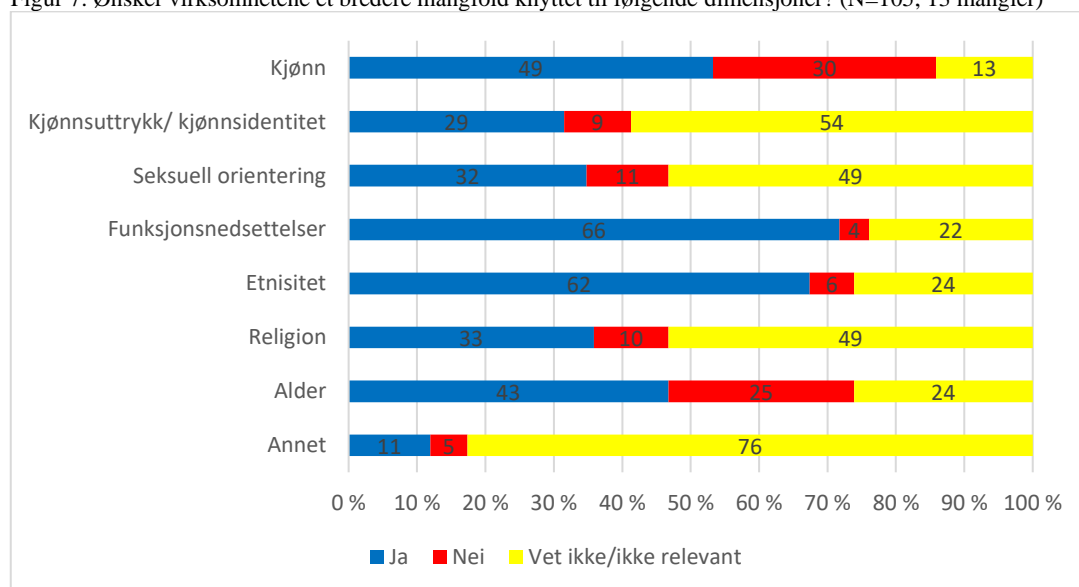
4.1.3 Kultur for mangfold

En forutsetning informantene peker på er at det må være vilje til å jobbe for økt mangfold i virksomheten. Vårt datamateriale tyder på at dersom det på virksomhetsnivå ikke er et uttalt ønske om å fremme mangfold i organisasjonen, vil mangfoldsarbeidet bli mindre

vellykket. Det pekes på at alle nivå er ansvarlige for å fremme kultur for mangfold. HR-ledelse og virksomhetsledere har likevel en opplevelse av større forpliktelse, ved at de har det øverste ansvaret for å skape et godt og inkluderende arbeidsmiljø.

I surveyen spurte vi respondentene om økt mangfold er ønskelig for virksomheten. Nærmest samtlige respondenter, uavhengig av sektor og stilling i virksomheten, svarte «ja» på spørsmålet. I direktorat og helseforetak svarte ni av ti respondenter «ja», og i politisektoren svarte alle respondentene «ja». Totalt i datasettet var det to respondenter som svarte «nei» og åtte respondenter som svarte «vet ikke/ikke relevant». Mulige forklaringer på dette kan være at mangfold ikke er et tema som opptar dem i hverdagen, eller at de anser økt mangfold som lite ønskelig fordi de assosierer det med merarbeid (for eksempel knyttet til språkferdigheter eller kulturelle forskjeller). Det kan også være at de rett og slett mener at arbeidsplassen deres er «mangfoldig nok». I surveyen ble spørsmål om mangfold brutt ned til ønske om mangfold knyttet til ulike diskrimineringsgrunnlag (figur 7).

Figur 7: Ønsker virksomhetene et bredere mangfold knyttet til følgende dimensjoner? (N=105, 13 mangler)



Figur 7 viser at respondentenes forståelse av deres virksomheters ønsker om bredere mangfold varierer. Respondentene kunne krysse av på så mange av dimensjonene som de selv ønsket. Det er flest respondenter som krysset av på at det er ønske om mer mangfold knyttet til funksjonsnedsettelse og etnisitet, dernest kjønn og alder. Færrest respondenter krysset av på religion, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, seksuell orientering og annet. Det er ulike måter å lese informasjonen i figur 7 på. Ut fra de mangfoldsdimensjonene som listes opp i figuren, kan det se ut som at ønsket om økt mangfold særlig gjelder mer synlige dimensjoner av mangfold, med unntak av kjønn. Det kan forklares med argumenter som at *det du ser, er du opptatt av*. Med et lite mangfoldig arbeidsmiljø i statlig sektor, kan det være lett observerbart at egen arbeidsplass har svak kjønnsbalanse,

eller at det i arbeidsmiljøet er få ansatte med for eksempel synlige funksjonsnedsettelse eller annen hudfarge.

En annen forklaring kan være at det primært er kjønn, funksjonsevne og etnisitet som virksomhetene må rapportere på til myndighetene (jamfør inkluderingsdugnaden og aktivitets- og redegjørelsesplikten). Mens det over flere tiår har vært politisk fokus på kvinner i arbeidslivet, er oppmerksomheten rundt arbeidssøkere med annen etnisitet, funksjonsnedsettelse eller hull i CVen relativt nytt. Kjønnslikestilling har lenge vært på agendaen i norsk arbeidslivspolitik, og er et innarbeidet tema i rekrutteringsprosesser i statlig sektor. En forklaring på surveyresultatet kan handle om at virksomhetene selv mener de er en homogen arbeidsplass, og at det av ulike årsaker er viktig å ansette mer mangfoldig enn tidligere. Når det gjelder funksjonsnedsettelse, kan dataene i figur 7 være en indikasjon på at virksomheter ser sitt eget ansvar for å nå målet om fem prosent i inkluderingsdugnaden, et mål som per i dag ikke er innfridd for de aller fleste statlige virksomheter. Casestudiene i de fire virksomhetene støtter opp under denne måten å forstå respondentenes svar.

Enkelte mangfoldsdimensjoner kan dessuten oppfattes som sårbare temaer man ikke ønsker å snakke om, eller det kan være direkte ulovlig å spørre om det i et jobbintervju. Det gjelder særlig dimensjoner som seksuell orientering, kjønnsuttrykk og kjønnsidentitet, samt religion. I noen tilfeller kan dette være synlige variabler; jobbsøkere kan for eksempel bære synlige religiøse symboler eller ha et kjønnsuttrykk som bryter med majoritetsnormen. I andre tilfeller kan disse mangfoldsdimensjonene være mer skjult. En informant i NRK understreket at det er likevel er viktig å ha bevissthet også om denne typen mangfold, om ikke i selve jobbintervjuet, så i det daglige arbeidsmiljøet:

Seksuelt mangfold tenker vi mindre på, det er en privatsak. Der er det heller gjennom tematikken, å ha et tematisk fokus. Det er fint om noen står frem, som Viktor i NRK Super gjorde. Men vi pålegger ingen å stå frem eller fronte sin seksuelle orientering, vi kan ikke ansette noen for at de skal fronte det. Men tematisk er det viktig for NRK, vi skal fronte tematikken.

4.1.4 Inkluderende og ikke-diskriminerende arbeidsmiljø

Også blant de som allerede er ansatt på en arbeidsplass, kan temaer som kjønnsidentitet eller seksuell orientering være vanskelig å snakke om. En av informantene fra NRK adresserte dette på intranettet til NRK, da NRK et år ennå ikke hadde heist regnbueflagget under Pride. Innlegget var ment å sette i gang en samtale om å være skeiv som *ansatt* i NRK;

Når skal man spørre om de i gruppen har det bra? Jeg kom ut seint, jeg var 32 år, og jeg har ikke opplevd noe av negativ art. Men vi kan ikke bare tro at vi har det bra, vi må vite. Etter innlegget mitt kom det masse støtte og innlegg. En kollega som har kommet ut som trans skrev at hun følte seg trygg på å komme ut på grunn av lederens verdier. Lederen hadde regnbueflagget på kontorplassen og snakket positivt om Pride.

Sitatet over peker på viktigheten både av et godt og inkluderende arbeidsmiljø, og av god ledelse. I intervjuene påpekte informanter fra ulike virksomheter at mangfoldsarbeid starter med den eksisterende arbeidskulturen på arbeidsplassen. Dersom det ikke er vilje og kultur for mangfold blant ansatte og ledelse, vil det i seg selv kunne være det største hinderet for å fremme mangfold gjennom rekruttering. Et lite inkluderende arbeidsmiljø er et reelt hinder for å øke mangfold i virksomheter. Dersom miljøet er slik at lederes erfaring og ikke minst holdninger gjør at de helst velger å ansette personer som er lik en selv, er det kanskje det største hinderet for å bidra til endret rekrutteringspraksis. Når det gjelder barrierer, er det derfor nødvendig også å peke på betydningen og opplevelsen av arbeidsstedets arbeidsmiljø og kultur.

Informantene snakket gjennomgående om viktigheten av at arbeidsplassen er åpen for ulike folk med ulike kvalifikasjoner, bakgrunner og forståelser av verden. Informantene var enige i at det er viktig å ha et arbeidsmiljø som er inkluderende og hvor det er rom for alle mennesker. Det er også viktig for å få tak i riktig og kvalifisert kompetanse også i fremtiden. Her ble det vist til at for eksempel mobbing og trakassering av kvinner eller folk med annen etnisk bakgrunn, utfrysing/latterliggjøring av ansatte, lav toleranse og så videre, både bidrar til et negativt arbeidsmiljø, og til tap av omdømme for virksomheten.

Noen informanter var opptatte av at hvordan det snakkes om mangfold internt i virksomheten påvirker arbeidsmiljøet. Dersom det er oppfattet som greit å vitse eller snakke nedlatende om ulike grupper, vil det kunne føre til at virksomheten får problemer med å rekruttere mangfoldig og til at ansatte slutter. En indikasjon på godt arbeidsmiljø og kultur for mangfold i virksomheter, er hvordan de ansatte snakker om ulike minoritetsgrupper i samfunnet. I politicsen ble det pekt på at de hadde hatt en langvarig satsing på bevisstgjøring omkring hvordan man snakker med og om hverandre. Det var gjort en innsats for å dempe det som ble beskrevet som en machokultur, slik at alle ansatte kan føle seg trygge og inkludert. Det, hevdet informantene fra virksomhetsledelsen, har vært en forutsetning for at flere kvinner har søkt seg til yrket. Videre fortalte informantene at det nå gjøres en del arbeid for å bevisstgjøre ansatte om betydningen av hvordan det snakkes om personer som har en LHBT-identitet eller annen etnisk bakgrunn.

Å ville mangfold handler også om å ta inn over seg at nye generasjoners jobbsøkere tar det som en selvfølge at arbeidsgiveren har en bevissthet og kunnskap om mangfold som verdi. Å ville mangfold, er mange ganger synonymt med å gå ut over de juridiske kravene for mangfoldsarbeid i statlig sektor. En av informantene fra NRK beskrev for eksempel hvordan de går bort fra å snakke om «inkludering» og over til å snakke om «tilhørighet»:

Vi liker ikke ordet «inkludere». Det å være inkludert er ikke så veldig stas. Inkludering betyr at du har rett til å bli hørt. Med inkludering er det samtidig noe som «ligger bak». Et slags krav eller en plikt til å inkludere. Mangfold betyr at du har fått en plass ved bordet. Men med tilhørighet - da er du med reelt sett. Vi trener på å si tilhørighet i stedet for inkludering. Mangfold og tilhørighet.

Nulltoleranse for rasisme, trakassering og hets ble også nevnt som en forutsetning for å fremme gode og attraktive arbeidsmiljø, og miljøer som fremtidens ansatte ønsker seg til. Det motsatte kjennetegner et dårlig arbeidsmiljø. Det ble her gitt et eksempel på en patruljerende politibetjent med flerkulturell bakgrunn som opplevde å være utsatt for rasisme, og generelt flere krenkelser på gata enn sine etnisk norske kollegaer. Viktigheten av at kollegaene til politibetjenten hadde nulltoleranse for denne type atferd blant publikum, var sentralt for at han skulle kunne oppleve å være i et inkluderende og trygt arbeidsmiljø. Et lignende eksempel fikk vi også i et av intervjuene i helseforetaket, der vi ble fortalt at kvinnelige sykepleiere med flerkulturell bakgrunn var blitt utsatt for trakassering og rasisme fra pasienter. I disse eksemplene ble det også vist til viktigheten og nødvendigheten av at hele arbeidsplassen, fra virksomhetsleder til øvrige ansatte, støtter de som opplever dette. Det er også viktig å understreke at virksomhetsledelse og mellomledelse ikke kan vedta at rasisme og krenkelser ikke skal skje, men de kan sørge for at virksomheten har rutiner for å håndtere det i situasjoner der det oppstår.

4.1.5 Virksomhetens oppgaver og samfunnsrolle

Virksomhetene i casestudiene våre har alle ulike samfunnsroller de skal fylle. Hvordan informantene selv forstår deres virksomhets samfunnsrolle og hvordan man best kan realisere rollen, ser ut til å være styrende for deres tilnærming til mangfoldsarbeid og hvorvidt de anser mangfold som nødvendig og berikende for virksomheten og det arbeidet de skal utføre, eller om det forstås som mindre relevant. En av informantene fra Miljødirektoratet forteller for eksempel at:

Det kreves ulike kompetanser til de ulike oppgavene. På nasjonale oppgaver trengs det god kjennskap til norsk natur. Så personer med norsk erfaring, gjerne doktorgrad fra Norge, stiller bedre.

Informanten peker her på at direktoratets oppgaver krever variert faglig kompetanse, og at det særlig er erfaring fra og kompetanse på norske forhold som vil være en styrke. Det er dermed ikke opplagt at erfaring eller utdanning fra utlandet vil styrke oppgaveløsingen.

I våre casestudier finner vi en tendens til at de virksomhetene som er mest publikumsorienterte, er de som i størst grad opplever mangfold som nødvendig. De er gjerne mer opptatt av at de ansatte skal speile mangfoldet i befolkningen, og at mangfoldskompetanse er ønskelig for å tilby gode tjenester til et sammensatt publikum. Mens tre av casene klart er publikumsorienterte, er det sjeldnere at Miljødirektoratet er i direkte kontakt med publikum. De henvender seg i større grad til myndigheter og forvaltning. Behovet for å tenke nytt, innovativt og mangfoldig kommer da gjerne i bakgrunnen for behovet for faglighet, systemkunnskap og god språklig framstilling. Ansatte vil da kanskje kunne oppleve at ensartethet snarere forenkler utførelsen av konkrete oppgaver.

Knapphet på tid og ressurser er også en viktig faktor. Informanter i flere av casene viser til høy arbeidsintensitet og at ansatte må kunne yte "110 prosent". Dette ble spesielt fremhevet av informanter innenfor politisektoren og helsesektoren, men også i NRK ble det vist til at det i en del stillinger forventes at man skal *yte 100 prosent om ikke mer*. Dermed blir det mindre rom for mennesker med utfordringer som gjør at man ikke kan arbeide i full stilling, eller som befinner seg i livsfaser som krever en mer fleksibel tilpasning. I alle casene understreker informantene i lederposisjoner at de er motiverte for å tilpasse arbeidsplassen og arbeidsoppgavene slik at folk med ulike typer og grader av funksjonsnedsettelse kan utføre dem. De forteller imidlertid at dette primært gjøres i situasjoner der ansatte har blitt syke eller skadet eller fått nedsatt arbeidskapasitet i løpet av ansettelsesforholdet. Det snakkes i langt mindre grad om tilpasninger eller vurderinger knyttet til nyansettelse av personer med funksjonsnedsettelse. I casevirksomhetene snakkes det om at det er vanskelig å nå inkluderingsdugnadens fem-prosentsmål. Utover det, er inntrykket vårt at funksjonsmangfold får begrenset oppmerksomhet i casevirksomhetene, til en viss grad med unntak av i NRK. Informantene snakket generelt mindre om hvordan ansatte med ulik funksjonsevne kan bidra med andre perspektiver og erfaringer, og dermed kan tilføre virksomheten ny kompetanse.

I casestudien hos politiet ble det vist til at kjønn lenge har vært et tema hos dem, som motsatt til en tradisjonell oppfatning av at menn er best skikket til å utføre politiets samfunnsoppdrag. Spesielt i de utadrettede tjenestene, som politiets utrykningsenheter,

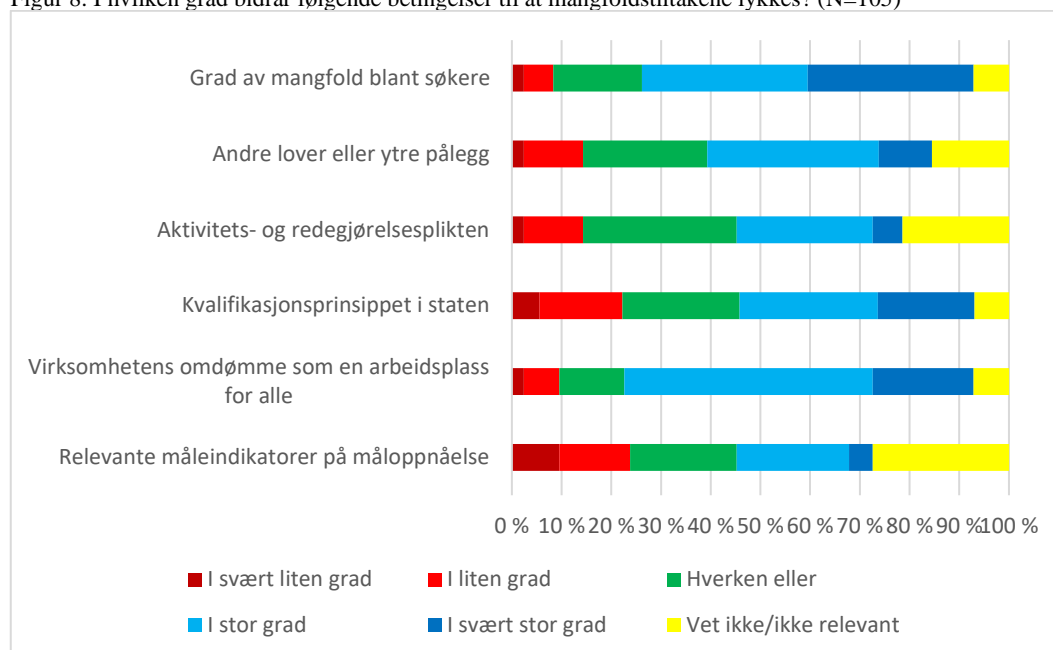
har man ikke i tilstrekkelig grad klart å rekruttere kvinner. Informantene fortalte for eksempel om opptaksprøver der det ble satt urimelige og diskriminerende fysiske krav som favoriserte menn, fordi noen mente at *kvinner ikke hører til i denne avdelingen*.

Informanter fra politiet uttrykte likevel at de i dag har kommet mange skritt videre når det gjelder kjønnslikestilling. Informantene er samtidig tydelige på at selv om noe av mangfoldsarbeidet går i riktig retning i etaten, er det fremdeles en stor og uforløst oppgave knyttet til å realisere et enda større mangfoldspotensiale, særlig når det gjelder etnisitet, seksuell orientering, funksjonsmangfold og hull i CVen. Fra våre caser finner vi også indikasjoner på at erkjennelsen av at man ikke er i mål med mangfoldsarbeid også er noe som karakteriserer de virksomhetene som har kommet lengst i arbeidet med en mer mangfoldig ansattgruppe. I flere av casene opplever informantene at det å jobbe for økt mangfold handler om å være i takt med øvrig samfunnsutvikling. I dagens Norge forventes det at statlige virksomheter jobber for økt mangfold og at mangfoldsarbeid har blitt en del av selve samfunnsoppdraget. *Skal man være for befolkningen, må man også være av befolkningen*, uttalte en av våre informanter.

4.2 Virksomhetseksterne forutsetninger

De eksterne forutsetningene for å lykkes med mangfoldsarbeid omfatter forhold som politiske føringer, krav fra myndighetene, budsjetter, tilgang på arbeidskraft og studentsammensetning innen utdanningsinstitusjonene. I surveyen ble respondentene spurt om i hvilken grad ulike eksterne betingelser for å lykkes med mangfoldstiltak er viktig. Figuren under viser respondentenes svar på en rekke variabler som er knyttet til eksterne faktorer som påvirker virksomhetenes forutsetninger for å lykkes.

Figur 8: I hvilken grad bidrar følgende betingelser til at mangfoldstiltakene lykkes? (N=105)



Figur 8 viser at respondentene i stor grad mener at variablene omdømme som en arbeidsplass for alle, grad av mangfold av søkere og kvalifikasjonsprinsippet sammen med lover og ytre pålegg i rekrutteringsprosesser, er de viktigste forutsetningene for å lykkes med mangfoldsarbeid. I avsnittene som følger vi vi se på disse funnene i sammenheng med data fra casestudiene.

4.2.1 Overordnede føringer og krav

Strukturelle forutsetninger er knyttet til organisering av arbeidslivet og realisering av arbeidsgiverpolitikk på virksomhetsnivå. Det handler om hvordan man gjennom lover og reguleringer kan legge til rette for at virksomheter rekrutterer mer mangfoldig. Likestillings- og diskrimineringsloven, samt bestemmelser knyttet til aktivitets- og redegjørelsesplikten, er helt grunnleggende i denne sammenhengen. Det er i tillegg utviklet og vedtatt en rekke policydokumenter for økt mangfold, som for eksempel Politimeldingen (Meld. St. 29 (2019–2020)), Inkluderingsdugnaden (2018), stortingsmeldingen om utdanning for omstilling (Meld. St. 16 (2020–2021)), samt stortingsmeldinger om integreringspolitikk (Meld. St. 30 (2015–2016) og Meld. St. 6 (2012–2013)), utenforskap (Meld. St. 16 (2015–2016)) og sosial bærekraft (Meld. St. 13 (2018–2019)). Også flere sektorer, som for eksempel politi og helsesektoren, har tatt nasjonale politiske målsetninger og satsinger videre ved å løfte mangfoldsarbeid til helhetlige strategier som omfatter alle aktørnivåene og institusjonene i sektoren. Mens politidirektoratet har utviklet en felles mangfoldsstrategi for alle politidistriktene, jobbes det nå for en liknende strategi som skal omfavne hele helsesektoren. Informantene våre peker på viktigheten av at man har nasjonale myndigheter som presser på for at mangfold

skal være en viktig del av arbeidsgiverpolitikken i statlig sektor. Videre pekte informantene på viktigheten av at man realiserer nasjonal politikk i sektorspesifikke handlingsplaner som inneholder konkrete mål for mangfold og redegjørelse for tiltak for hvordan mål om mangfold skal nås. Mål og tiltak bør omfatte hele sektoren, fra de relevante utdanningene til departement, på foretak/distriktsnivå til virksomhets- og etter hvert enhetsnivå. Hvis ikke det gjøres, har man liten mulighet til å lykkes med tiltak for økt mangfold, mente flere av informantene. Nasjonal politikk for mangfold gjelder spesielt for virksomhetene i de tre casene våre som alle er innenfor statlig sektor.

4.2.2 Kvalifikasjonsprinsippet

Blant flere av informantene vi intervjuet ble kvalifikasjonsprinsippet tematisert i forbindelse med mangfoldsrekruttering. Informantene fra politiet, miljødirektoratet og klinikk Alta viste alle til at de representerer en arbeidsplass der profesjonsutdanning eller høyere utdanning er et krav for de fleste stillingene i deres virksomhet. I staten må som hovedregel alle faste stillinger lyses ut, og det er ifølge kvalifikasjonsprinsippet den best kvalifiserte søkeren som skal ansettes. I tillegg til den ønskede utdanningen for stillingen, vil også relevant arbeidserfaring være tellende i vurderingen av søkere. Konsekvensene kan være at yngre søkere havner bak eldre søkere med mer jobberfaring, noe som kan bidra til lite aldersmangfold. Dette viser seg særlig innenfor politietaten der tilfanget av jobbsøkere er stort, men også i Miljødirektoratet gav informanter uttrykk for at de har få yngre ansatte. Det ble imidlertid også påpekt at man for enkelte stillinger kan ha muligheten til å endre eller omdefinere hva stillingen skal kreve av kvalifikasjoner, slik at man kan øke tilfanget av søkere uten å bryte med prinsippet om å ansette den best kvalifiserte. Videre er det også viktig å nevne at kvalifikasjonsprinsippet er ment å sikre rettferdig behandling, og i så måte kan det også motvirke at kvalifiserte søkere fra underrepresenterte grupper blir forbigått, og altså virke ikke-diskriminerende.

Reproduksjon av en lite mangfoldig ansattgruppe kan også forsterkes ved at det innenfor flere virksomheter er lite utskiftning. Miljødirektoratet pekte på nettopp dette forholdet. Her kom det frem at mange av de ansatte gjerne står i stillingen sin frem til pensjonsalderen. Dette bidrar videre til at det er få stillinger som lyses ut, og dermed vil endringer mht mangfold i ansattgruppen også ta lengre tid.

4.2.3 Tilgang til kvalifisert og mangfoldig arbeidskraft

En viktig forutsetning for økt mangfold er tilgang til arbeidskraft. Det er ulike forutsetninger knyttet til dette, for eksempel har det i over flere år vært et stort behov for rekruttering og kompetanse innen helse- og sykehussektoren. Mangel på helsefagarbeidere og sykepleiere har lenge vært på den politiske agendaen. I vår helseforetaks-case er i tillegg den geografiske beliggenheten en utfordring, noe som krever en annerledes-tenking generelt i rekrutteringsarbeidet. Politisektoren på sin side

har hatt mange kvalifiserte jobbsøkere sammenlignet med ansettelseskapasiteten. Det påvirker muligheten til å tiltrekke seg og rekruttere mangfoldig.

I flere av yrkene i statlig sektor er det strenge språkkrav, som for eksempel i Miljødirektoratet som blant annet skal produsere rapporter og handlingsplaner. Dette gjelder også for yrker der man er i møte med publikum. Ifølge informantene ved klinikk Alta vil det for eksempel være vanskelig å kunne yte gode helsefaglige tjenester dersom pasienter og brukere ikke forstår fagpersonalet. En av informantene fortalte at;

... jeg vet at pasienter kan synes det er utfordrende med leger som ikke snakker norsk, eller har et språk som er vanskelig å forstå.

Tilgangen til kvalifisert og mangfoldig arbeidskraft er ulik i de ulike sektorene, og den kan variere med hva slags jobb det skal rekrutteres til. For eksempel opplever informantene ved politiet at de nå får flere kvinnelige søkere, mens de fremdeles har få jobbsøkere med etnisk minoritetsbakgrunn. Ved klinikk Alta er opplevelsen motsatt; her er det færre mannlige jobbsøkere, spesielt til helsefag- og sykepleierstillinger. I Miljødirektoratet opplever de, som i politiet, at de får få søknader fra personer med etnisk minoritetsbakgrunn. De mener mulige forklaringer på dette kan være at færre med minoritetsbakgrunn velger de utdanningsretningene som er relevante for stillingene, eller at direktoratet er en litt ukjent arbeidsplass for mange. Også NRK peker på at enkelte yrker, som for eksempel journalistyrket, tradisjonelt har hatt lav status eller blir oppfattet som risikofyllt i deler av verden, og at det kan være en av årsakene til at de gjøre en ekstra innsats for å tiltrekke seg søkere med flerkulturell bakgrunn.

Når det gjelder tilgang til arbeidskraft, kan også geografi være begrensende og oppleves som en barriere for å kunne fremme økt mangfold. Informantene ved klinikk Alta peker på at dette er en sentral barriere for deres mangfoldsarbeid. For å få rekruttert søkere som er i parforhold er man gjerne avhengig av at begge kan finne jobb på stedet. Færre jobber og begrensede karrieremuligheter, kombinert med lang vinter og store avstander, byr på utfordringer når det gjelder rekruttering. En av informantene i Alta fortalte:

Det er for spesielt interesserte å bo her. Vi lager materiell som skryter av oss med bilder og fanger oppmerksomheten for at de skal få lyst til å ta kontakt.

Til tross for at det i helseforetaket legges ned mye ressurser i å vise frem mulighetene som Alta har som bosted og arbeidssted, mente flere av informantene at geografien

begrenser mangfoldet i søkermassen. En informant i Miljødirektoratet pekte også på geografisk plassering som faktor og mente at det nok er lettere å rekruttere ansatte med minoritetsetnisk bakgrunn til avdelingen i Oslo, fordi flere foretrekker å bo i hovedstaden.

Noen av våre informanter i Alta pekte på at barrierer som ugunstig arbeidstid og lønn gjør at menn i mindre grad søker seg til stillinger i statlig sektor. En av de tillitsvalgte fortalte at mannlige helsefagarbeidere og sykepleiere som jobber i den kommunale helsetjenesten, ikke søker seg til statlig sektor, selv om klinikken ønsker flere menn;

Vi vil ha flere menn, men vi får de ikke inn. Det er ikke så mange menn som søker. Når det er mannlige søkere, så er de ikke fornøyd med lønnen. De blir der de er eller søker neste sykehus. Nå har vi gjennomtrekk til omsorgssentret som har økt rekrutteringen.

Med arbeidstider som kan inkludere turnusarbeid, lange tradisjoner for kjønnssegregerte jobber, lønn og ugunstige arbeidstider, må man ha en tydelig politikk for hvordan staten kan være en attraktiv arbeidsplass. Et viktig premiss for at unge skal ta utdanning som gir jobb i statlig sektor, er at staten ansees som en attraktiv arbeidsgiver. Informantene pekte på at det handler om arbeidsvilkår, lønn og interessante arbeidsoppgaver.

4.2.4 Mangfoldsrekruttering til utdanningene

Et tilbakevendende tema i intervjuene var at rekruttering fra underrepresenterte grupper forutsetter et rekrutteringsgrunnlag. Respondentene i surveyen rapporterte at deres virksomheter nærmest utelukkende ansetter personer som har utdanning på høyskole/universitetsnivå. Det var få, og fortrinnsvis respondenter fra helseforetak, som rapporterte at deres virksomheter også ansetter personer med utdanning fra videregående skole. Det er sannsynlig at dette i stor grad gjelder helsefagarbeidere. Når det gjelder politiet, er en av tre stillinger sivile, men også her er det krav om høyere utdanning. For sivile stillinger er imidlertid den etterspurte fagkompetansen mer variert, noe som informantene mente gir mer rom for å ansette flere fra underrepresenterte grupper. Informantene var videre opptatt av at for å lykkes med mangfold i statlig sektor, må også utdanningsinstitusjonene involveres i arbeidet. Mangfoldsarbeidet må dermed starte før virksomhetene setter i gang en rekrutteringsprosess - det må starte idet unge skal velge utdanningsretninger.

Barrierer knyttet til utdanning vil imidlertid ha varierende betydning for ulike typer stillinger. I politisektoren er det for eksempel større rom for å omgå utdanningskrav i de sivile stillingene. Det understrekes imidlertid av informantene at høyere utdanning innenfor fag som juss, økonomi, ledelse, HMS og liknende ofte kreves innen disse

stillingene. I helsesektoren er administrative stillinger få, og de aller fleste ansatte har en form for medisinsk utdanningsbakgrunn. I Miljødirektoratet er det ofte behovet for svært spesialisert fagkompetanse som avgjør hvem som er aktuell for en stilling.

Søkere til profesjonsjobbene innenfor helse- og politisektoren som ikke kan vise til relevant utdanning, vil bli avvist allerede ved første gjennomgang av søknadsbunken. Det ble i noen av intervjuene vist til at studenter som tar utdanning som leder til mange av jobbene, ofte er etnisk norske uten synlige funksjonsnedsettelse. For å bli tatt opp som student ved politihøgskolen er det strenge opptakskrav, du må for eksempel ha generell studiekompetanse, førerkort klasse B, norsk statsborgerskap, plettfri vandel, bestå fysiske tester, du kan ikke ha funksjonsnedsettelse, aktivitetsbegrensning, eller deltakerbegrensning som gjør at du ikke kan gjennomføre utdanningen, og politihøgskolens opptaksnemnd gjennomfører en egnethetsvurdering for å avgjøre om du er egnet for opptak til politiutdanningen.

I politiet har det vært jobbet for økt mangfold både i politidirektoratet og ved politihøgskolen. Resultatet er at det nå er rekordmange kvinner som søker seg til utdanningsretningen, og i 2020 var kvinner for første gang i flertall blant de nye studentene. Det har skjedd etter at det har vært en bevist satsing på å rekruttere kvinner til politihøgskolen. Informantene ved politistasjonen i Stavanger, mente at det nå er på tide å forbedre forutsetningene for økt etnisk mangfold i sektoren, og etterlyste at det gjøres en lignende satsing for å få flere med minoritetsbakgrunn til å søke seg til utdanningen. Informantene forteller at stadig flere personer med flerkulturell bakgrunn søker seg til politiutdanningen, og også at flere er åpent skeive.

For å få en mer mangfoldig gruppe av jobbsøkere til statlig sektor må også unge i den videregående skolen bli kjent med utdanninger som leder til en jobb i ulike deler av statlig sektor. Både helsesektoren og politietaten har tydelige utdanningsløp som gjør at unge kanskje i lettere grad ser og forstår inngangen til disse yrkene. Miljødirektoratet, som i mindre grad er publikumsorientert, etterspør søkere fra et faglig bredere utdanningsfelt, men direktoratets oppgaver og ansvarsområder er muligens mindre kjent i befolkningen.

Med eksemplene over som bakteppe, kan det synes som om viktige barrierer for økt mangfold i statlig sektor er knyttet til unges utdanningsvalg, og at mangfoldsarbeid i mange tilfeller må starte allerede der.

4.2.5 Ressurser

For mange virksomheter kan mangfoldsarbeid være krevende rent ressursmessig. Det krever tid, kompetanse og ikke minst økonomi å jobbe for å oppnå økt mangfold, argumenteres det med. Flere av våre informanter mener fraværet av mangfoldsarbeid skyldes at det ansees som merarbeid, og som noe ledelse og mellomledelse ikke har tid

til. NRK, som er den casevirksomheten som har mest erfaring med mangfoldsrekruttering, påpeker at dette ofte kan koste litt ekstra, både i form av tid og annen ressursbruk. De opplever imidlertid at den ekstra innsatsen er verdt det og at de får gevinst av satsningene i det lengre løp. Enkelte andre i undersøkelsen etterlyser økonomiske insentiver for å øke mangfoldsinnsatsen sin, og for å dekke virksomhetens utgifter knyttet til for eksempel tilrettelegging, kursing eller kollegastøtte.

I tillegg til at mangfoldsarbeid kan medføre reelle ekstrakostnader, er inntrykket vårt at det også er en del ubegrunnede forestillinger i statlige virksomheter om hvor mye merarbeid eller ekstra ressursbruk dette arbeidet vil medføre. For eksempel ser vi en tendens blant noen av informantene til at funksjonsnedsettelse sidestilles med nedsatt arbeidsevne og behov for tilrettelegginger, eller at ansatte med minoritetsbakgrunn assosieres med svake norskerferdigheter. Mangfold omtales ofte ikke som en ressurs i seg selv, men som noe ressurskrevende. Det var som tidligere nevnt også en opplevelse av at ansatte må kunne yte fullt, og at tilpasninger til ansatte som av ulike årsaker - også midlertidige – ikke kan jobbe 100%, er vanskelig. For eksempel nevnte en informant i NRK at selv det å legge til rette for ammepauser, kunne være utfordrende når arbeidsskiftene skal løses med et minimum av ansatte. Begrenset ressurstilgang blir dermed framholdt som en viktig barriere for mangfoldsarbeidet.

I flere av virksomhetene er det lav turn-over, og det er sjeldent man utlyser stillinger. Når det først skal ansettes nye personer, er det derfor viktig å «treffe riktig», og det oppleves som risikofylt å ansette personer man ikke er helt sikre på. Feilansettelser var i disse tilfellene synonymt med personer som ikke fungerte eller hadde lavere grad av fungering på arbeidsplassen. Hvorfor de ikke fungerte ble ikke forklart ut over at det ble vist til uforutsigbarhet knyttet til sykemeldinger og kommunikasjonsutfordringer. Det er også slik at arbeidsplasser i statlig sektor har et godt stillingsvern, dermed blir det å ansette «feil» person ikke en liten eller tidsavgrenset utfordring, men noe som kan få konsekvenser langt frem i tid. Redsel og usikkerhet knyttet til feilansettelser i rekrutteringsprosesser virker derfor som en barriere for å ta utradisjonelle valg i ansettelsesprosessen:

Vi ansetter ikke noen hvis de ikke er kvalifisert for stillingen. Det kan bli tilleggsrunder hvis vi ikke får nok søkere som jeg er sikker på at kan fylle stillingen. Det er heller ikke rom for tilrettelegging for folk som delvis kan jobbe.

Statlige effektivitets- og resultatmålinger blir også nevnt som en faktor som kan føre til at arbeidsgivere velger mer «tradisjonelle» ansettelser. Målinger av slike resultater skjer gjerne etter kort tid, før eventuelle økonomiske, faglige og sosiale gevinster av mangfold

er realisert. Tilrettelegging og tilpasninger for folk med ulike behov kan representere en kostnad som kommer på virksomhetens økonomiske resultater. Det er heller ikke slik at statlige virksomheter måles på innsatsen sin for økt mangfold. Selv om virksomheter gjennom aktivitets- og redegjørelsesplikten, rapporterer på fem-prosentsmålet og på resultater knyttet til kjønnslikestilling, opplever ikke våre informanter at disse resultatmålingene har noen konsekvenser.

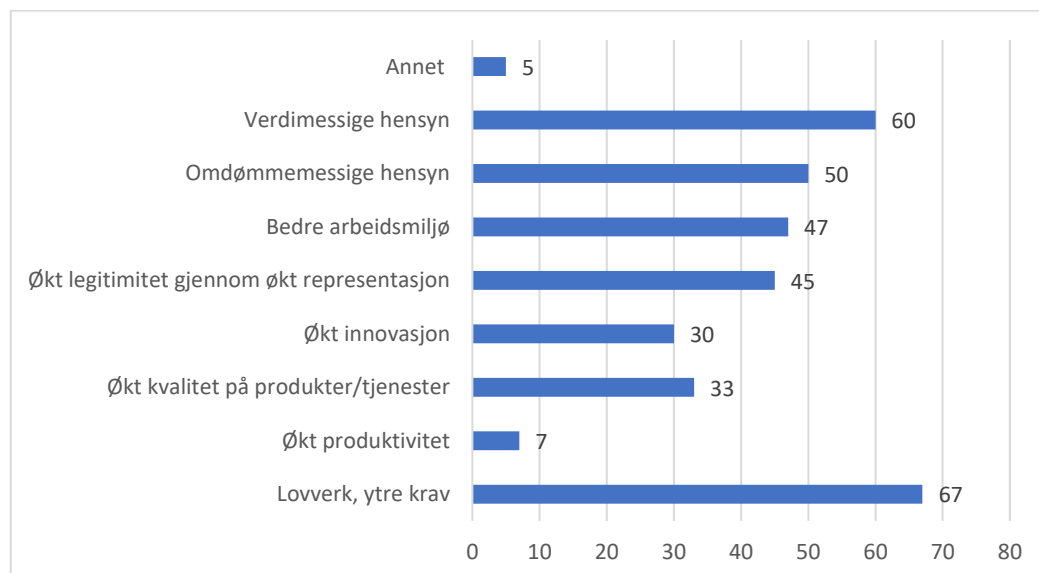
5. Mangfold som konkurransefortrinn?

Det finnes ulike begrunnelser for å jobbe for økt mangfold. Bedriftene kan for eksempel ha et ønske om å speile befolkningen, øke rekrutteringsbasen, heve innovasjonsevnen eller oppnå bedre kundeforståelse. I dette kapitlet vil vi hvordan mangfold kan være et konkurransefortrinn for statlige virksomheter. Et konkurransefortrinn vil vanligvis forstås som noe som gir virksomheten en fordel sammenlignet med andre lignende virksomheter. Det kan for eksempel være noe som gjør at de leverer et bedre produkt, gjør arbeidet mer lønnsomt eller effektivt, eller lignende. Gjennom litteraturstudien og i intervjuer med casevirksomhetene ble det imidlertid klart at det ligger flere typer motivasjon bak mangfoldsarbeid enn bare det som er direkte *konkurransefortrinn*. Vi har derfor valgt å se på hvilke grunner virksomhetene har for å jobbe med mangfold i en litt videre forstand.

5.1 Hvorfor jobbe for økt mangfold?

Blant våre casevirksomheter varierte det hvilke typer motivasjon virksomhetene oppga for å jobbe med mangfoldsrekruttering. Noen fokuserte mest på at de ønsket å oppfylle krav fra myndighetene, mens andre anså mangfold som en nødvendighet for deres kjernevirksomhet. Også i surveyen spurte vi om hva som er virksomhetens grunner til å jobbe for økt mangfold, og det var mulig å gi flere svar på dette spørsmålet (figur 9).

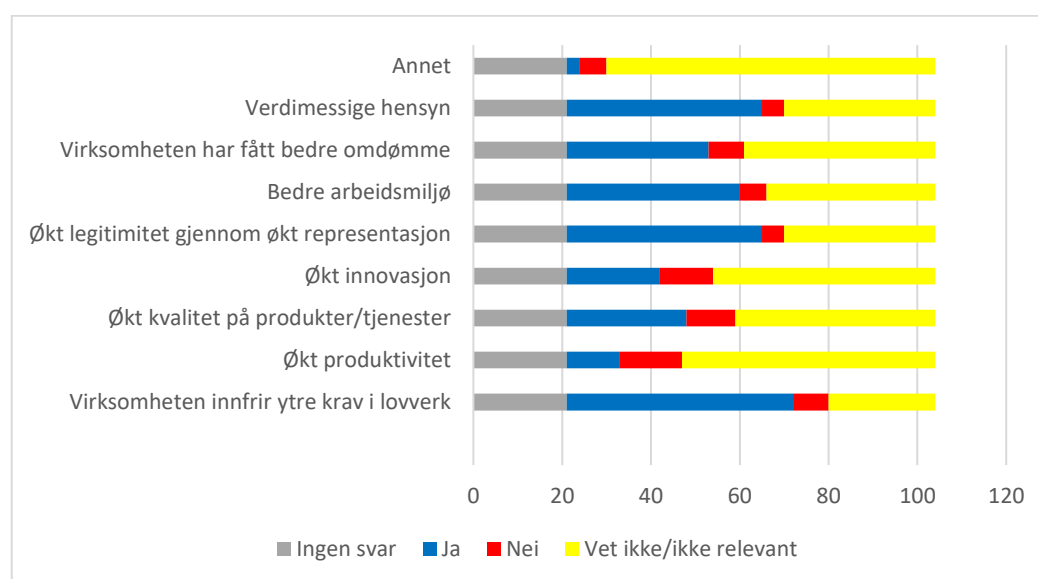
Figur 9: Hva er virksomhetens begrunnelse(r) for å jobbe med økt mangfold? (N = 105).



Som figur 9 viser, svarte de fleste (67 av 105 respondenter) at lovverk og ytre krav er en begrunnelse for å jobbe med økt mangfold, mens 60 respondenter trakk frem verdimessige hensyn som en begrunnelse. Av surveyen går det med andre ord fram at de

to hovedmotivasjonene er å oppfylle eksterne krav og å ta samfunnsansvar. Litt over halvparten av respondentene oppga begrunnelsene omdømmemessige hensyn, bedre arbeidsmiljø og økt legitimitet gjennom økt representasjon. Disse begrunnelsene faller inn under begrunnelser som har virksomhetsinterne innvirkninger og gevinster. Det gjør også økt innovasjon, økt kvalitet på produkter og tjenester, og økt produktivitet, som hadde mye lavere oppslutning blant respondentene.

Figur 10: Har mangfoldet i virksomheten gitt gevinster på noen av følgende områder? (N = 105)



I tillegg til å kartlegge ulike begrunnelser for å jobbe med mangfold, ønsket vi også å se på om virksomhetene som deltok i surveyen hadde opplevd å få gevinster av mangfoldsarbeidet. Figur 10 viser at 51 av respondentene svarer at mangfold i virksomheten har gitt en gevinst gjennom at de har innfridd ytre krav. 44 personer svarte at åtte hadde gitt verdimelessig gevinst og økt legitimitet for virksomheten. Det er få som opplever gevinst i form av økt innovasjon, økt kvalitet på produkter eller økt produktivitet. Ut fra resultatene fra surveyen ser det altså ut til at det er eksterne krav og verdimelessige hensyn som er hovedgrunnene til å jobbe med økt mangfold, og i mindre grad forhold som påvirker bedriften internt, deres kjernevirksomhet eller deres produkter og tjenester.

5.1.1 Oppfylle krav fra myndigheter

I likhet med surveyen viser casestudien at en viktig grunn til å jobbe med mangfold er å oppfylle krav fra myndighetene. Inntrykket vårt fra Miljødirektoratet for eksempel, var at målet om å oppfylle eksterne krav koblet til inkluderingsdugnaden og krav i Statens personalhåndbok var en viktig drivkraft for deres mangfoldsarbeid. En av informantene i direktoratet viste til krav om alltid å innkalle minst én kvalifisert søker som har krysset av

for en av kategoriene «innvandrerbakgrunn», «nedsatt funksjonsevne» eller «hull i CVen», og forklarte at dette er *politisk styrte krav, som vi tar på alvor og tar grep for å følge opp*. Hun nevnte videre eksempler på hvordan krav i inkluderingsdugnaden kan spille direkte inn i rekrutteringssituasjoner: *Hvis man har to å velge mellom, faller kanskje valget ned på den som kan «hjelp til»*. «Hjelp til» viser i denne sammenhengen til ansettelser som kan bidra til å nå kravet om fem prosent som inkluderingsdugnaden har satt som mål. Informanten fortalte også at det kan være litt tilfeldig om målsetningen nås, og at de innimellom klarer det uten at det skyldtes en aktiv innsats fra deres side. Eksempelvis når de ansatte en person som var svært velkvalifisert og best kvalifisert av søkerne, som tilfeldigvis også hadde «hull i CVen».

I intervjuer med Miljødirektoratet kom det også fram at det tidvis oppleves som svært utfordrende å arbeide for å øke mangfoldet, blant annet fordi man mangler kvalifiserte søkere. Det beskrives som vanskelig og litt nedslående når man år etter år må «*rapportere gult og rødt*», som viser til at tallene de rapporterer til inkluderingsdugnaden ikke når opp til kravet om fem prosent. Informanter fra politiet i Stavanger støttet denne opplevelsen. De opplevde det som helt urealistisk å nå inkluderingsdugnadens krav. *Dette går ut over motivasjonen for å jobbe med mangfold*, sa informanten i Miljødirektoratet. Informanten fortalte at hun og kollegaene erfarer at arbeidet ikke nytter. De bruker mye tid på arbeidet, men uten ønskede resultater:

Jeg merker det godt på min gjeng. Når jeg fortalte om dette prosjektet [vårt forskningsprosjekt]. De tenker det ikke nytter. Det er mye rekruttering og rapportering, og fortsatt er vi på rødt og gult.

Inkluderingsdugnadens mål om fem prosent ansettelse av personer i målgruppen viste seg å være et krevende mål for de fleste statlige virksomheter. Ingen av våre casevirksomheter når dette målet per i dag. Det kan virke som at det å sette krevende mål som drivkraft for arbeid med mangfold, i seg selv ikke fungerer motiverende nok.

I tillegg til at ytre krav kan virke lite motiverende for videre mangfoldsarbeid, pekte også enkelte informanter på at manglende konsekvenser for virksomheten som ikke når målene kan redusere innsatsviljen. En informant opplevde at de nok er *for lite tøffe* på at de skal nå kravet om fem prosent. Han mente det er forskjellige grunner til at de ikke er tøffe nok, som hensyn til budsjett eller frykt for å ansette noen som kanskje ikke helt treffer på deres kompetansebehov. Han mente likevel at dette er utfordringer det bør finnes rom for å løse, og at hovedutfordringen handler om *gjennomføringskraften*. Han opplevde for eksempel at det blir lagt veldig lite press på ham til å jobbe mot å nå målet. Han mente et mangfoldsløft vil kreve sterkere føringer fra myndighetene:

Det er ingen enkel løsning, men det enkleste er nok sterkere kravstilling fra sentrale myndigheter på hva vi er pliktige til å gjøre. Vi får ikke noe pes hvis vi ikke når kravene. Det har jeg ikke oppfattet. Det er ikke det vi styres på. Man kunne tenkt seg en tøffere styring på det målet.

Ytre krav, som inkluderingsdugnaden, kan kanskje føre til at statlige virksomheter innfører enkelte mangfoldstiltak som de ellers ikke ville ha gjort. Empirien vår tilsier at inkluderingsdugnaden har vært viktig for virksomhetenes første tiltak for rekruttering av mangfold, og er fortsatt en viktig motivasjon for noen av dem. Men uten en forståelse for, eller opplevelse av, at mangfold er viktig for virksomheten utover å innfri ytre krav, fungerer slike krav antagelig verken som gulrot eller pisk i særlig grad.

5.1.2 Samfunnsansvar

I vårt utvalg av casevirksomheter var det nok NRK som i minst grad uttrykte at ytre krav og pålegg var en viktig motivasjon for dem for å jobbe for økt mangfold. En av informantene i NRK beskrev det heller sånn at *man må bruke både hjertet og hodet for å motivere til å jobbe med mangfold*. Mangfoldsarbeid krever med andre ord mer helhetlige former for motivasjon. Også en av informantene i Miljødirektoratet pekte på at man må tenke på hva som er relevant for bedriften, men samtidig også vurdere hvilket ansvar man har for inkludering som statlig bedrift.

Også flere av de andre informantene i Miljødirektoratet snakket om samfunnsansvar som beveggrunn og mente at en del av mangfoldsarbeidet handler om *å gi personer en jobb å gå til*. Det ble framhevet at det å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CVen, er bra både for samfunnet, den enkelte arbeidstaker og virksomheten. At folk er i jobb er langt bedre *enn at de må gå på nav*, mente en av informantene. Det ble videre pekt på at mange har mye kompetanse, selv om kapasiteten kanskje ikke er 100 prosent. Inkludering i arbeidslivet kan dessuten gi personer med hull i CVen en mulighet til å fylle på kompetanse og arbeidserfaring, slik at de senere har bedre mulighet til å konkurrere seg inn i arbeidsmarkedet, sier en informant. En annen informant forklarte samfunnsansvaret til Miljødirektoratet slik:

Dette med nedsatt funksjonsevne, fysisk eller psykisk, burde vi har mer fokus på. Mange faller utenfor arbeidslivet. De ville hatt godt av noe fast å gå til. Det er først og fremst der vi bør legge inn innsatsen. Vi ser jo i dag at det er mange unge mennesker som sliter med psykiske utfordringer av større eller mindre art. Det er godt dokumentert at det å ha faste holdepunkter i livet, en stilling, deltid eller fulltid, det bidrar til tilfriskning. Det reduserer også kostnadene samfunnet har med å legge til rette for psykologiske tjenester, som

dessverre er skikkelig dårlig. Og samfunnet bør også gi andre tilbud. Mange vil ofte også ha hull i CVen, og vi må være enda mer bevisst på å gi folk en sjanse i rekrutteringsspmål.

Videre i intervjuet sa denne informanten at statlige virksomheter burde vurdere muligheten for å opprette stillinger spesielt tilrettelagt for å hjelpe ulike grupper. Han mente at dette er et område statlige virksomheter burde jobbe med: *Hvis det er noen arbeidsgiver som skal ta ansvar for dette, så er det staten.* Han la også til følgende:

Man vurderer jo ulike mål, ser på samfunnsøkonomiske perspektiv og på hvor mye vi kan avhjelpe vanskelige situasjoner ved å tilby folk en jobb. Deler av vår virksomhet vil jo være egnet for folk som ikke har en veldig sterk faglig bakgrunn. Vi har jo mange jobber der det kreves høy faglig bakgrunn, men også arbeidsområder innenfor husdrift og administrasjon og andre oppgaver, som ikke har så sterke formelle kompetansekrav. Der bør det jo være muligheter.

Sitatet over tydeliggjør at motivasjonen for mangfoldsarbeid kan være nært knyttet til ønsket om å ta et samfunnsansvar og jobbe for at flere blir inkludert i arbeidslivet.

5.1.3 Virksomhetsinterne gevinster

Virksomhetsinterne gevinster er de gevinstene informantene ser at mangfold har for de oppgavene de gjør i virksomheten, for kvaliteten eller effektiviteten på arbeidet, for virksomhetens konkurransefortrinn, arbeidsmiljø og rekrutteringsmuligheter. Vi har allerede vist til noen eksempler på hvordan NRK opplever å få konkrete gevinster ut av mangfoldet i forbindelse med representasjon som motivasjonsfaktor. Men også i flere av de andre casevirksomhetene pekes det på bedriftsinterne gevinster av mangfold.

Flere informanter fortalte at de opplevde at ansatte med mangfoldskompetanse bidro til å forbedre tjenester og/eller øke virksomhetens konkurransedyktighet. Kultur og språkkompetanse, eller flerkulturell kompetanse, var klart det de fleste virksomhetene trakk frem som kompetanse som var viktig og nødvendig for at de skulle klare å levere sine tjenester, produsere sitt tilbud og møte befolkningen på en god måte. Kultur og språkkompetanse er noe alle de fire virksomhetene peker på som en gevinst av mangfold, og som en motivasjon for å rekruttere mangfold.

I intervjuene med politiet i Stavanger kom det tydelig frem at flerkulturell kompetanse var noe de ønsket å tiltrekke seg. De fortalte at de har behov for politi som kan språket og kjenner kulturen til deler av befolkningen de møter når de er ute blant publikum. Språk var også en fordel for de sivilt ansatte som jobber i utlendingsforvaltningen. De fortalte at denne mangfoldskompetansen bidro til at politiet kunne løse oppgavene sine på en bedre

måte, og forbedre tjenestene deres. Informanter fortalte at de får mye igjen for at ansatte snakker flere språk. De kan for eksempel kommunisere med fornærmede på deres språk. Informantene så også at språkkunnskaper henger sammen med kulturkunnskap, og at hvis man kan et annet språk så *ligger (det) i kortene da å kjenne til en annen kultur*. De mente også at det er forståelse i politiet for viktigheten av språk og kultur. Ved klinikk Alta var språk- og kulturkunnskap også viktig kompetanse som bidro til å bedre tjenestene. De har et spesielt behov for kompetanse i samisk kultur og språk, da den samiske befolkningen er en del av pasientgrunnlaget deres. Samisk språk og kulturkompetanse er viktig for å møte pasientene deres og for å gi dem et tilbud på lik linje som andre pasienter.

Miljødirektoratet har enkelte stillinger med internasjonalt rettede arbeidsoppgaver knyttet til deres koordinerende rolle i FNS Naturpanel. Informantene i miljødirektoratet pekte på disse stillingene når de snakket om viktigheten av engelsk språk, erfaring fra utlandet og forståelse for andres posisjoner i forhandlinger. I ansettelse til disse stillingene fortalte en informant at de kunne stille lavere krav til norsk muntlig. Samtidig ble det påpekt at gode ferdigheter i norsk skriftlig er viktig, da ingen stillinger er 100 prosent internasjonalt rettet, og alle må kunne godt nok norsk til å skrive for eksempel et mandat for et forhandlingsmøte til departementet.

Fra intervjuene med NRK var det helt klart at flerkulturell kompetanse er en viktig kompetanse de søker i sine ansettelsesprosesser. Likevel går NRKs forståelse av gevinsten av denne flerkulturelle kompetansen på litt andre aspekt enn konkret språkkunnskap som skal brukes i direkte møte med publikum. I mangfoldsplanen til NRK er det definert hva flerkulturell kompetanse er for NRK, og at dette inkluderer både språk, perspektiv og nettverk. En informant forklarte at språk handler om å kunne andre språk enn norsk, og gjerne fra de store innvandrergroppene i Norge. Perspektiv handler om å ha en annen erfaring og/eller forståelse av samfunnet. Det kan for eksempel komme fra at du, dine foreldre eller besteforeldre er fra et annet land. Nettverk handler om å ha kontakter inn i miljøer som andre kollegaer ikke kommer inn i, gjerne det flerkulturelle miljøet. Har du språk, perspektiver og nettverk som skiller seg fra majoriteten, så har du flerkulturell kompetanse, forklarte informanten.

Informantene i NRK hadde fokus på å sikre et godt innhold for hele befolkningen, for å treffe flere seere, lyttere, lesere eller brukere. Flere av informantene fra NRK forklarte at en av gevinstene med kollegaer med flerkulturell kompetanse er at de får tak i andre historier, de kjenner flere innvandrere og de klarer å lage et litt annet innhold. Dette blir viktigere og viktigere for NRK ettersom innvandrerbefolkningen vokser i Norge, ble det understreket. Enkelte viste til konkrete personer som eksempler på verdien av mangfold:

For eksempel når Yama [Wolasmal] rapporterer så oser det av innsikter, kontakter, språkkunnskaper. Han er stjerneeksempel på hvorfor vi skal være multikulturelle. Vi har mange gode, men han er stjerneeksempel på hva du kan få, og som ingen andre kan få tak i.

I intervju med informanter fra NRK ble også funksjonsmangfold trukket frem som en viktig del av mangfoldsarbeidet. En informant forklarer det slik at virksomheten trenger et funksjonsmangfold for å vite at det de leverer, treffer publikum. NRK har blant annet rekruttert inn en person som er blind for å jobbe med digitale flateløsninger for synshemmete og for å sikre at det de publiserer er tilgjengelig for et bredt publikum.

Informantene fra politiet i Stavanger hadde også opplevd at mangfold brakte inn nye perspektiver og styrket dem som virksomhet. Informantene pekte blant annet på at kompetanse på kjønns- og seksualitetsmangfold hadde bidratt til bedre tjenester. Det kunne for eksempel være kunnskap om hva det var greit å spørre om, andre måter å være på ute blant publikum og andre måter å løse oppdrag på. Informanter i politiet viste også til eksempler der erfaringer fra personer med psykisk sykdom ble brukt for å bedre tjenestene og politiets kompetanse i møte med denne målgruppa.

I miljødirektoratet hadde informantene fokus på tverrfaglighet og mangfold i utdanning og fagbakgrunn, som kunne bringe inn nye perspektiver på arbeidet. En av dem fortalte at litt av motivasjonen for å rekruttere mangfoldig ligger i å få til et spenn i fagbakgrunn i avdelingen. Denne informanten påpekte at tverrfaglighet også kan være en type mangfold. De forklarte at det er dumt om alle som jobber der for eksempel er biologer. *Noen vil nok se oss som ganske ensartet, men vi føler selv at vi har variasjon*, sier en av informantene vi intervjuet i Miljødirektoratet.

5.1.4 Representasjon og speiling av befolkningen

Representasjon var noe flere informanter snakket om når vi spurte om motivasjonen for å jobbe med mangfold. Flere av casevirksomhetene var opptatt av at ansatte i virksomheten skal speile mangfoldet vi finner i samfunnet ellers. Informantene uttrykte at målet om representasjon handler om flere ting. Det handler om at statlige virksomheter har et samfunnsoppdrag. Men samtidig handler det også om å kunne levere gode og konkurransedyktige tjenester. I tillegg til å se samfunnsgevinsten ved mangfoldsarbeidet, snakker disse informantene altså i større grad om at mangfold kan ha en verdi i seg selv og gi gevinst til virksomheten.

Informantene fra NRK var kanskje de som var tydeligst på at representasjon var en viktig motivasjon for mangfoldsarbeidet i virksomheten. Samfunnsoppdraget som allmennkringkaster, eid av det norske folket, forplikter dem til å skape et innhold som når ut bredt. *Alle skal føle at de har et tilbud*, forklarte en informant. Dette krever at ansatte som skal utvikle tilbudet, representerer et mangfold. En av informantene vi intervjuet i NRK sa for eksempel:

Vi står på skuldrene til en slags fortelling om at vi må speile befolkningen, ellers er vi ikke relevante for de vi skal tjene. Det ligger som et premiss. Vi skal så langt vi klarer sørge for at alle barn synes

og høres. Det er vanskelig. Det er mye lettere å dra til Blindern og bare ta de blonde, flinke ungene. Men det med å speile befolkningen ligger i ryggmargen vår. Og de nye ansatte får det inn intravenøst. Det er ikke noe som heter 'jeg fikk det ikke til'. Det koster mer penger, men det har en verdi som er stor for oss, så det er ikke noe snakk om noe annet. (...) Det viktigste er at publikum ser seg selv, det gir relevans og identifikasjon, og der gjør vi mye.

Som denne informanten er inne på, handler representasjon om å sørge for et synlig mangfold utad mot publikum. I tillegg må ansattgruppa som skal skape innholdet i tilbudene representere forskjellighet som gjenspeiler samfunnet. Det handler om at NRK som allmennkringkaster ønsker å ha en tillit og en troverdighet blant folket, som finansierer NRK gjennom skatteseddelen, forklarte en informant. En av de ansatte i NRK Trøndelag sa:

Vi skal ha et tilbud for samiske, for innvandrere, vi skal ha alle sjangre og vi skal ha et bredt spekter. Hvis flest mulig skal føle at de eier NRK, må vi vise mangfoldet av dette folket. Der kommer strategien inn. Hvis innvandrere skal føle seg velkomne må de se journalister og programledere med innvandrerbakgrunn. Vi må ha synlige samiske og synlige funksjonshemmede.

Et synlig mangfold utad kan altså i neste omgang bidra til å tiltrekke seg en mangfoldig søkergruppe det kan rekrutteres fra. Ønsket om representasjon i NRK går altså lengre enn det som vises på skjermen. Flere av informantene fortalte at det er viktig at NRK speiler befolkningen både i innhold og organisasjon. Mangfoldskompetanse er nødvendig også bak kamera for å kunne produsere innhold som skal nå ut til alle, ble det sagt.

I intervjuene kom det fram flere eksempler på hvordan NRK helt konkret opplever å få gevinster ut av mangfoldet. I denne sammenhengen viste en av informantene til at de gjerne skiller mellom iboende og ervervet mangfoldskompetanse. Den første omhandler en kompetanse som kommer av å leve med en minoritetsstatus (for eksempel å være hørselshemmet), mens den andre handler om kompetanse man har tillært seg (for eksempel kan en hørende person lære seg tegnspråk). Videre ble det pekt på at det er den iboende kompetansen som er spesielt verdifull for NRK. Personer med denne typen kompetanse kan komme med innspill og tilbakemeldinger på innhold og utforming, med bakgrunn i en egenerfart kunnskap som andre aldri helt kan tilegne seg. En informant fortalte om hvordan bruk av iboende kompetanse blant ansatte knyttet til LHBT-tematikk ga viktige justeringer og korrektiver i utviklingen av et program om kjønnsidentitet,

kjønnsinkongruens og trans. Dette er ett av mange eksempler i NRK på hvordan ansatte opplever at mangfoldsstrategier har ført til at de kan produsere bedre, mer relevante og mer treffsikre produkter.

Også innen politiet var representasjon en viktig motivasjonsfaktor bak mangfoldstiltak. Som i NRK, var informantene i politiet tydelige på sitt samfunnsoppdrag og at de skal tjene befolkningen. Da må også mangfoldet fremmes og synliggjøres, slik at politietaten speiler befolkningens sammensetning, fortalte informantene. Også for klinikk Alta handlet det om publikumet som de skal tjene, og kompetansen som er nødvendig for at publikum skal motta gode tjenester. Pasienttilfanget for klinikk Alta omfatter for eksempel en stor gruppe samer, kvener og russere. Det krever både gode holdninger og verdier, og kompetanse innen språk og kultur, fortalte informantene. Det krever også at du har ansatte som kjenner samisk kultur og språk for å imøtekomme deres rettigheter om likeverdige helsetjenester og sørge for at det samiske perspektivet ivaretas. Da må man følge opp dette perspektivet og ha tiltak for å rekruttere folk med formell samisk kulturforståelse og språk. For eksempel ved klinikk Alta er dette løst gjennom å tilby ekstra lønn til ansatte som kan dokumentere at de snakker samisk og/eller har formell kjennskap til samisk kultur. Klinikksjefen fortalte at med en stor samisk befolkning som skal betjenes;

[...] stiller det høyere krav til rekruttering og bruk av tolketjenester til pasienter. Det positive når du ansetter en med språkkompetanse så får du ekstra betaling. De snakker med pasienter på samisk og får tillegg for det. I Finnmark har vi også samisktalende ambulanspersonell som også kjenner samisk kultur når det kommer til sykdom. Det er en styrke når du skal frakte samisktalende syke og redde pasienter i ambulansen i to timer. Vi ser at når pasienten kommer til sykehuset, vil han eller hun ofte ikke slippe tak i ambulanspersonellet i frykt for ikke å bli forstått. Det er kanskje litt likt til Oslo der du har en stor innvandrerbefolkning som ikke snakker norsk.

Informantene fra klinikk Alta beskrev hvordan deres ansvar, som en offentlig tjenesteutøver i de samiske områdene, forplikter dem til å inneha mangfoldskompetanse for å tjene hele befolkningen. Det viktige for dem er at samiske pasienter får et tilbud på lik linje med de etnisk norske og norsk-språklige pasientene, og de har derfor behov for samisk språk- og kulturkompetanse.

I intervjuene med Miljødirektoratet i Trondheim fikk vi inntrykk av at de foreløpig har relativt lite erfaring med å rekruttere eller utnytte mangfoldskompetanse, utover mangfold knyttet til ulike utdanningsbakgrunner (faglig mangfold). Samtidig reflekterte flere av dem vi intervjuet over mulige gevinster et økt mangfold langs flere dimensjoner enn fagbakgrunn ville kunne ha for virksomheten. De pekte på at tiltakene de gir råd om skal treffe befolkningen. Ved å speile samfunnet bedre gjennom egne ansatte, kunne de kanskje få nye perspektiver og vinklinger som kunne gjøre tiltakene deres mer treffsikre, blir det sagt. Det legges imidlertid til at dette er «ren synsing», og at de ikke egentlig har erfaring med om det er slik i virkeligheten.

5.1.5 Forbedre arbeidsmiljø

Informantene i casevirksomhetene trakk også frem forbedret arbeidsmiljø som en mulig gevinst av økt mangfold. Enkelte knyttet dette konkret til spørsmål om kjønnsbalanse, som hos klinikk Alta. Her mente en informant at det ville være en styrke for arbeidsmiljøet å få inn flere menn. Enkelte informanter i miljødirektoratet mente at det var sunt å oppleve mangfold. De så for seg at økt mangfold ville kunne gi bedre arbeidsmiljø, ved at det ble mer spennende og dynamisk, og at det kunne gi gevinster med tanke på hvordan man jobber med hverandre, hvordan man gir tilbakemelding og rutiner. Informantene fra NRK hadde eksempler på å bruke ansattes mangfoldskompetanse til å forbedre forholdene for ansatte med behov for tilrettelegging innad i virksomheten. En ansatt som var blind, hadde gitt tilbakemelding på at han hadde behov for mindre «kronglete» ganger på kontoret for å kunne manøvrere rundt. Da de bygde nye distriktskontorer ble det også laget en fysisk modell av bygget i isopor, slik at de kunne få innspill fra denne ansatte på utformingen av lokalet. Informanten sier at det handler om *å se verdien av en fyr som er veldig flink på radio, til å lage saker...*, og som også kan bidra med sin iboende mangfoldskompetanse til å bedre virksomheten.

5.1.6 Konkurransefortrinn

Flere av casevirksomhetene hadde tanker om hvordan mangfoldskompetanse kunne bidra til å forbedre tjenester, produkter, innovasjon i innhold, nye perspektiver og blikk utenfra på etablerte prosesser. NRK var nok mest eksplisitt opptatt av disse temaene, og dessuten tydelige på at mangfold handlet om mer enn representasjon og samfunnsoppdrag – det handler også om konkurransedyktighet. Som nevnt tidligere skiller NRK seg fra de andre casene i det de står i en konkurransesituasjon med mange andre aktører. En av de ansatte vi intervjuet sa:

Konsekvensen for oss av å ikke ha et mangfold og ikke få laget et variert innhold som treffer større deler av publikum, at vi blir for like og for kjedelige i valget av saker, og da velges vi bort av publikum.

Igjen viste ansatte i NRK til helt konkrete eksempler på hvordan deres mangfoldsarbeid ga uttelling. En informant fortalte at NRKs satsing på mangfold blant annet har ført til at de dubber serier på ulike dialekter (framfor bare på Østlandsk slik vanlig praksis var tidligere i NRK, og slik praksis ofte er fremdeles innen mye av norsk media). NRK valgte for eksempel å legge dubbingen av en serie til Otta, og hadde hele serien på Otta-dialekt. Informanten forteller at i tillegg til at dette ga identifikasjon og tilhørighet for en del av befolkningen, ga det også NRK et unikt konkurransefortrinn sammenlignet med internasjonale aktører. Denne typen dubbing har stor verdi for NRK og gjør at de skiller seg ut som innholdstilbydere. *Mangfold er ikke bare for å oppfylle oppdraget med representasjon og identifikasjon, det har også en konkurransemessig side, sa informanten.*

En av de ansatte vi intervjuet i NRK hadde selv flerkulturell bakgrunn. Hun hadde opplevd det som fordelaktig som journalist å ha en litt annen bakgrunn, og hadde fått tilgang til informanter og steder ikke andre fikk i en situasjon da det var et stort informasjonsbehov i befolkningen. På denne måten bidro hun til at NRK fikk levert et bedre produkt og et annet innhold enn andre mediehus klarte.

Alle statlige bedrifter vil også befinne seg i en slags konkurransesituasjon når det gjelder å tiltrekke seg den beste arbeidskraften. For flere av casevirksomhetene våre handlet mangfoldsarbeidet nettopp om å tiltrekke seg søkere og kompetanse. Miljødirektoratet ønsket å være en attraktiv arbeidsplass for flest mulig søkere, mens både NRK og politiet i Stavanger mente at mangfold var forventet av dagens arbeidstakere. Hvis du vil være en attraktiv arbeidsplass, må du være på, mente HR i politiet, mens en informant fra NRK mente at hvis man ikke har ting som mangfold, samfunnsansvar og grønn bærekraft på plass, blir man kansellerte av arbeidstakerne. En av de ansatte ved klinikk Alta understreket tilsvarende poeng: Det er en selvfølge i 2022 at man skal ha mangfold på en arbeidsplass. Å ha et aktivt mangfoldsarbeid handler dermed også å være en attraktiv arbeidsplass og å imøtekomme forventninger fremtidige arbeidstakere har.

6. Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres de viktigste funnene på tvers av litteraturstudien, casestudien og surveyundersøkelsen. Kapitlet er tredelt. Den første delen oppsummerer kort de viktigste funnene i prosjektet. Den andre delen sammenfatter funnene i en analytisk modell for hvordan tenke mangfoldsarbeid som utvikling i ulike nivåer. Den siste delen diskuterer mangfoldsarbeid som prosesser der tiltak gir endringer i forutsetninger for mangfold og leder til gevinster for virksomheter.

6.1 Studiens funn

6.1.1 Tiltak

Tiltakene som ble identifisert i studien retter seg både mot ulike nivåer i virksomheten, ulike sider ved virksomhetens aktiviteter, prosesser og miljø, så vel som mot ulike minoritetsgrupper. I statlig sektor jobbes det svært ulikt med tiltak for mangfold. Årsakene ligger blant annet i virksomhetenes opplevelse og erfaring av behov for mangfold knyttet til deres samfunnsrolle, tjenestene som skal leveres og mangfoldskompetanse virksomhetene besitter.

Gjennom casestudiene fikk vi eksempler på konkrete tiltak som er iverksatt innen statlig sektor. Tiltak som ble identifisert er særlig knyttet til rekruttering. Her er virkemidlene som går igjen gode jobbanalyser, gjennomtenkte og målrettede stillingsannonser, mangfoldsbevissthet i vurderingen av jobbsøknader og i intervjuprosessene. Tiltakene er også forsøkt tilpasset til hvilken underrepresentert gruppe det er snakk om. Det foreligger imidlertid lite forskning om tiltak for økt mangfold knyttet til enkelte av gruppene som møter barrierer i arbeidslivet. Mens forskningen har vært mer opptatt av kjønn og etnisitet, er det lite å finne om inkludering av personer med en funksjonsnedsettelse og personer med hull i CVen. Det er få måter å måle effekt av tiltak. Dette viser seg i at det er lite forskning om virkninger av ulike tiltak og om hvordan man bør igangsette og implementere tiltak, samt kunnskap om hvorfor tiltak er nødvendig.

Videre viser studien at det er ulike oppfatninger om hva som er relevante tiltak og relevante målgrupper. Her viser vår studie at når det gjelder kjønnslikestilling, har utviklingen kommet betydelig lengre enn når det gjelder mangfold knyttet til for eksempel personer med funksjonsnedsettelser, etnisk minoritetsbakgrunn eller hull i CVen.

Med utgangspunkt i intensjonene med tiltakene (jmfør kapittel 3), kan de deles inn i to hovedkategorier; proaktive og reaktive tiltak. I vår studie finner vi indikasjoner på at virksomheter som har en proaktiv holdning, anser mangfold som en kompetanse og

ressurs. Disse virksomhetene klarer i større grad å koble oppgaveløsning med for eksempel flerkulturell kompetanse. Det er disse virksomhetene som har kommet lengst i utviklingen og som tar ut de største gevinstene av arbeidet. Blant våre casestudier peker NRK seg særlig ut som en virksomhet med proaktivt mangfoldsarbeid. NRK er målrettet i deres tilnærming gjennom å direkte søke etter, oppsøke og motivere underrepresenterte grupper til å søke seg mot en jobb i virksomheten.

En stor del av mangfoldsarbeid er av reaktiv karakter. I sammenheng med rekrutteringsprosesser dreier det seg gjerne om tiltak for å hindre bevisst eller ubevisst diskriminering av søkere. Et eksempel er “blind rekruttering” eller å sørge for rettferdighet i fysiske opptaksprøver. Reaktive tiltak kan også være grep som gjøres for å styrke lik eller rettferdig behandling av de som alt er ansatt i virksomheten, for eksempel når det gjelder muligheter for karriereutvikling. Når det i aktivitets- og redegjøresrapporten skal fremkomme hva virksomheter gjør for å undersøke risikoen for diskriminering og hvilke tiltak som iverksettes for å motvirke diskriminering, er fokuset (jamfør retningslinjene) rettet mot konkrete og usynlige hindre i form av holdninger, fordommer og strukturer. I denne rapporteringen er det med andre ord reaktive tiltak som etterspørres.

6.1.2 Forutsetninger

Denne studien peker på hvordan forutsetninger for å lykkes med mangfoldstiltak kan spores til virksomhetsinterne og virksomhetseksterne forhold. I motsetning til virksomhetsinterne forutsetninger, har virksomhetene mindre kontroll over forutsetninger som kan lokaliseres utenfor virksomheten. Forutsetninger som virksomhetene selv har kontroll over, er særlig knyttet til strategier, forankring og kunnskap.

Surveyen viste at under halvparten av virksomhetene har en formalisert strategi for mangfold. En nøkkel for å realisere et uforløst potensial for mangfold ligger dermed kanskje internt i virksomhetene selv. Mangfoldsstrategier bør være fundamentert i høye ambisjoner, tydelige mål for arbeidet og begrunnelser for hvorfor og hvordan strategien, med tilhørende tiltak, skal iverksettes i virksomheten. Erkjennelsen av at man ikke er i mål med mangfoldsarbeidet er også noe som karakteriserer de virksomhetene som har kommet lengst i arbeid for mer mangfoldig arbeidsmiljø. De som har et bevisst forhold til mangfold, ser svakheter og manglene ved mangfoldet i egen virksomhet. Det kan for eksempel være å ha oversikt over hvilke minoriteter som ikke er representert, hvordan man snakker om mangfold og hvor det mangler kompetanse med mål om å ta mangfoldet i bruk.

Mangfoldsstrategi må videre være forankret i ledelsen. Det hjelper ikke med lover, krav og reguleringer for å fremme mangfold i staten dersom ledelsen ikke anser mangfold som et mål eller som viktig for at virksomheten skal levere på sitt samfunnsoppdrag. Ledelsen

har videre et ansvar for å rulle ut strategien og forankre den i alle virksomhetens avdelinger og enheter. Informantene viser til betydningen av et inkluderende arbeidsmiljø. Man må gå fra å si at «vi har ikke stengte dører for noen», til å faktisk vise vilje for mangfold gjennom praktiske og konkrete handlinger som gir mangfoldet plass i arbeidsmiljøet. Her har NRK en «foroverlent» arbeidsgiverpolitikk gjennom å tenke ut over inkludering. Et ønske om mangfold, innebærer med andre ord at man ser betydningen av mangfoldsarbeid og at mangfold blir forstått som positivt i hele virksomheten.

I denne rapporten pekes det på virksomhetseksterne forutsetninger for å lykkes med mangfold og som virksomhetene alene opplever å ha mindre kontroll over. Dette er forutsetninger som alle aktører innenfor arbeidslivet i statlig sektor må ta ansvar for. Det inkluderer også nasjonale politikere, direktorat og ikke minst utdanningsinstitusjonene. Sammen er alle aktørene ansvarlige for å fremme gode strukturelle og organisatoriske forutsetninger i organisering av arbeidslivet, at det er gode utdanningsinstitusjoner som bidrar til å etablere en mangfoldig underskog av fremtidige jobbsøkere, samt at virksomhetene har nettverk for kunnskapsoverføring av erfaringer og kompetanse.

6.1.3 Gevinster og motivasjon

Litteraturstudien, survey og casestudien viser at virksomheter opplever gevinster av mangfold, men at de ulike virksomhetene har varierende motivasjon for å jobbe for økt mangfold. For virksomheter i statlig sektor ligger det flere typer motivasjon bak mangfoldsarbeid, enn bare det som er direkte konkurransefortrinn. Virksomhetenes motivasjon for mangfoldsarbeid er særlig knyttet til seks punkter; å oppfylle krav fra myndighetene, samfunnsansvar, representasjon, virksomhetsinterne gevinster, forbedret arbeidsmiljø og konkurransefortrinn. Virksomhetene opplever flere gevinster av mangfoldig rekruttering i deres daglige arbeid. Forbedret kvalitet og effektivitet på arbeidet gjennom bruk av kollegaers mangfoldskompetanse, er spesielt motiverende for de statlige virksomhetenes mangfoldsarbeid, i tillegg til bedre arbeidsmiljø og nye perspektiver. Både direkte representasjon og mangfoldskompetanse medfører at arbeidsoppgaver løses bedre og at virksomheten leverer bedre tjenester.

Studien vår viser flere konkrete eksempler på at når mangfold forstås og utnyttes som kompetanse, kan det bidra til nye og forbedrede tjenester og tilbud. Tidligere forskning har også vist at sannsynligheten for innovasjon er større når ansatte med ulike bakgrunner settes sammen (Niebuhr 2010; Ozgen et al. 2011; Page, 2019). Blant våre casevirksomheter var det var i hovedsak NRK som opplevde konkurransefortrinn som følge av innovasjon med hensyn til innholdsproduksjon. Dette er et viktig konkurransefortrinn fordi det betyr at det kan tilby innhold som oppleves som relevant og interessant for større deler av befolkningen. Dette er en sentral motivasjon for deres mangfoldsarbeid. NRK skilte seg også ut ved å ha en tydelig oppfatning av gevinsten av

etnisk mangfold, forstått som *flerkulturell kompetanse*, som noe mer enn språkkunnskaper. Ofte blir mangfoldskompetanse forstått som det å beherske flere språk, mens mangfoldskompetanse i bredere forstand i liten grad blir utnyttet til å bringe inn nye perspektiver på arbeidet (Bjørkelo et al., 2021). Dette var imidlertid en tydelig gevinst og et fortrinn for NRK.

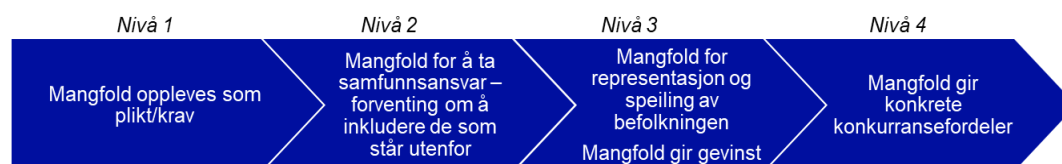
Ytre krav fra myndigheter som inkluderingsdugnaden, eller en følelse av samfunnsansvar, ser ikke ut til å være de mest motiverende gevinstene for mangfoldsarbeid. Ytre krav, som for eksempel femprosentmålet, blir av mange oppfattet som uoppnåelige og umotiverende, selv om de kan inspirere til enkelte tiltak. I så måte finner vår studie et ekko i tidligere forskning som også viser at i virksomheter som opplever gevinster fra mangfold, kommer ikke motivasjonen fra et ønske om å «være snill», men fra en opplevelse om at mangfold er lønnsomt og nyttig for virksomheten (Umblijs et al., 2022).

Flere av casevirksomhetene var motivert av et ønske om og behov for å speile eller representere befolkningen. Ønsket er forankret i en forståelse av samfunnsrollen til de statlige virksomhetene, og et behov for å etablere tillit i befolkningen de skal tjene. For Miljødirektoratet er det viktig å skape tillit hos Klima- og Miljødepartementet, gjennom å ha godt kvalifiserte ansatte med spisskompetanse, som kan levere på de oppgavene de får tildelt. Utover variasjon i fagbakgrunner var dette imidlertid ikke koblet til mangfold i videre forstand. For de andre virksomhetene handlet motivasjonen for mangfoldig rekruttering i stor grad om deres publikumskontakt eller samfunnsoppdrag som berørte hele befolkningen mer eller mindre direkte. Her skiller Miljødirektoratet seg ut, ved at de har lite direkte publikumskontakt. For politiet i Stavanger var det viktig å skape tillit i befolkningen. Mangfold blant ansatte i politiet er svært viktig, gitt deres symbolske betydning, synlige rolle i samfunnet, maktposisjon og kontakt med alle deler av befolkningen (Bjørkelo et al., 2014). Klinikk Alta må i hovedsak skape tillit gjennom sin faglige kompetanse, men sykehuset har i tillegg publikumskontakt gjennom pasienter, og har derfor også behov for mangfoldskompetanse for å bedre kunne møte hele befolkningen. NRK var tydelige på at det var helt nødvendig for dem å skape tillit i befolkningen til dem som rikskringkaster, og at de skulle representere og lage innhold til hele befolkningen. Mangfold var en viktig del av det arbeidet.

6.2 Mangfoldsarbeid som prosess over tid

Studiens survey og casestudier illustrerer godt «mangfoldet i mangfoldsarbeidet». Det jobbes svært ulikt med mangfold i statlig sektor, og det varierer hvor lenge virksomhetene har jobbet med mangfoldsarbeid. Med bakgrunn i virksomheters samfunnsrolle, har de ulike typer motivasjon, forutsetninger og tiltak som indikerer hvor langt de har kommet i mangfoldsarbeidet, illustrert i figuren under.

Figur 11: Prosessen mangfoldsarbeid



Poenget med å strukturere mangfoldsarbeid og mulige virkninger av mangfold i ulike nivåer er ikke å rangere virksomheter etter hvor «flinke» de er på mangfold. Til det har de altfor ulike forutsetninger. Poenget med modellen er heller å synliggjøre at arbeidet er en prosess, og at hvor man befinner seg i denne ikke bare vil gi utslag for hva slags tiltak man igangsetter, men også ha virkning på motivasjonen for arbeidet. Mens virksomheter innenfor nivå en og to typisk vil ha en reaktiv tilnærming til mangfold, vil virksomhetene på nivå tre og fire typisk være mer proaktive. En slik prosessinndeling henger også sammen med virksomhetenes mål for mangfoldstenking, hvor opptatt de har vært av mangfoldsstrategier, hvilket mangfold de ansatte representerer, hvordan mangfoldet blir brukt, hvilke gevinster som utkrystalliseres og så videre. Hvor man er i prosessen henger også delvis sammen med hvor godt forankret arbeidet er i bedriften som helhet. I bedrifter som jobber med mangfold primært for å oppfylle krav fra myndighetene, begrenses innsatsen gjerne til et ansvar HR-avdelingen har. I virksomheter som opplever mangfold som en gevinst og konkurransefortrinn, vil mangfoldsarbeid i større grad gjennomsyre tankegangen i alle ledd. Refleksjoner rundt hvilket nivå en virksomhet befinner seg på, gir noen indikasjoner på viktige grep for fremtidig mangfoldsarbeid og hva de kan oppnå med disse grepene.

6.2.1 Nivå 1 - Mangfold som plikt/krav

Virksomheter som er på nivå 1 opplever gjerne mangfold som en plikt og et krav. De rapporterer på status, risiko og tiltak i henhold til aktivitets- og redegjørelsesplikten, men hva som rapporteres har imidlertid ikke store konsekvenser, og kan i mange tilfeller være lite motiverende. Ingen av våre caser befant seg på nivå 1 (eller rettere sagt; de hadde kommet videre fra det første steget). Det kan forklares med at i utvalget av caser, var det et poeng å finne frem til eksempler på virksomheter som har mangfoldstiltak og som har gjort seg noen erfaringer av tiltakene. Svært mange av virksomhetene som er representert i surveyen befinner seg imidlertid på dette nivået.

For virksomheter som befinner seg på nivå 1, er det å komme i gang med mangfoldstenkning sentralt. De fordrer at man reflekterer over hvorfor man ønsker økt mangfold, utover det å oppfylle plikter og krav satt av myndighetene. Denne studien har

vist at virksomheter som har kommet lengre i sitt mangfoldsarbeid, har hatt en erkjennelse av at et mangfold av ansatte representerer ressurser for virksomheten.

6.2.2 Nivå 2 – Mangfold som samfunnsansvar

I Miljødirektoratet ble det snakket om mangfold som en plikt man er pålagt av staten, men informantene referer i tillegg til det samfunnsansvaret de har som statlig virksomhet, og viser til ansettelser de har hatt knyttet til dette. Det ble snakket om hvordan man kan tilrettelegge for mangfold innenfor de seksjonene av virksomheten som krever minst formalkompetanse. Mangfold ble i denne sammenhengen oppfattet som å favne personer som trenger inkludering, tilrettelegging og bistand til å komme i arbeid. Imidlertid ble inkluderingen oppfattet som potensielt omkostningsfull og krevende, i en situasjon med høyt arbeidspress. Miljødirektoratets hovedoppgave er å levere tjenester av høy faglig kvalitet til myndigheter og forvaltningsorganer, og utover et ønske og vilje til å bidra positivt til inkludering, får derfor mangfold lavere prioritering i direktoratets arbeid og virke.

Surveyen tyder på at veldig mange virksomheter befinner seg på nivå 2. De fleste krysset av «plikt og samfunnsansvar» på spørsmålet om motivasjon. Færre krysser av for typer motivasjon «høyere opp» på nivåene. Miljødirektoratet er med andre ord i godt selskap.

I virksomheter på nivå 2 anses gjerne mangfold mer som «merarbeid» og i noen grad «veldig arbeid», enn som ressurs som gir gevinst for virksomheten. Når situasjonen er den at man jobber med mangfold fordi det er en pålagt plikt eller fordi det forventes at man bidrar til å inkludere, er det ikke overraskende om det går langsomt med mangfoldsarbeidet og at det lett nedprioriteres. Det kan være lite motiverende å år etter år rapportere at man ikke når målsetningen i for eksempel inkluderingsdugnaden. For virksomheter som er på nivå 2 vil det være viktig å jobbe for å få virksomhetene til å forstå gevinstene med mangfold. Samtidig som det bør stilles ytre krav, bør det derfor også jobbes for å synliggjøre potensielle gevinster og styrke bevisstheten omkring hvorfor man bør ha en mangfoldig stab. Det handler ikke om å inkludere for å være snill, men om å rekruttere bredere for å utvikle bedre, mer treffsikre og innovative tjenester.

6.2.3 Nivå 3 – Mangfold gir gevinster

I politiet og i klinikk Alta ble det referert til viktigheten av representasjon og det å speile samfunnet og å ha mangfoldskompetanse som møter behovene hos publikum. I klinikk Alta er det likevel få begrunnelser for å jobbe for mangfold, ut over det å ta samfunnsansvar, sikre en stabil arbeidskraft og for å dekke behovene til regionens pasienter, og da særlig den samiske pasientgruppen. I politiet er representasjon særlig viktig for å speile samfunnet for å fremme tillit i befolkningen det skal tjene, etablere stadig bedre kultur- og språkkompetanse, samt sørge for bedre og inkluderende arbeidsmiljø.

For virksomheter som er på nivå 3 har mangfold med dette blitt en ressurs som gir gevinster. Disse virksomhetene har med andre ord kommet langt i å bruke mangfold, fremfor å telle mangfold. I takt med samfunnsutviklingen ellers, vil det være viktig for disse virksomhetene å stadig fornye og videreutvikle mangfoldskompetanse for å ta ut nye gevinster av mangfold og på sikt ta steget opp til nivå 4.

6.2.4 Nivå 4 – mangfold gir konkrete konkurransefortrinn

NRK er det eneste casen i vårt datamateriale som vi mener som har tatt steget til nivå 4, der mangfold ikke bare anses som ønskelig, men også nødvendig i konkurranse med andre tilsvarende virksomheter. NRK er samtidig den av våre casevirksomheter som tydeligst befinner seg i en konkurransesituasjon. Virksomheten konkurrerer om seernes oppmerksomhet med store internasjonale aktører som Netflix og Viaplay. Mediehuset skal levere tjenester til en mangfoldig målgruppe og mangfold ansees derfor som helt essensielt. Mangfold gir dem konkurransefortrinn i produksjonen av relevant og unikt innhold, samt at det sørger for at tilbudet blir tilgjengelig for alle.

Det er særlig viktig å bruke erfaringer og kunnskap om virksomheter som befinner seg på nivå 3 og 4 for å inspirere. Gjennom å synliggjøre hva som motiverer virksomheter til mangfold, hvilke tiltak som kan iverksettes og hvilke forutsetninger som gir konkrete gevinster kan det påvirke andre virksomheters mangfoldsarbeid i positiv retning.

I NRK gjennomsyrrer mangfoldstenking alle ledd i virksomheten. Her er målet at det skal være et synlig mangfold utad sånn at alle føler seg representert og at NRK er relevant for dem. Dette krever at virksomheten også innad har en mangfoldig arbeidsgruppe. Det vil i neste omgang tiltrekke seg flere til NRK, og de kan ansette mangfoldig ut fra en bred søkermasse. Med denne tilnærmingen til mangfold befinner NRK seg i en positiv sirkel der mangfold avler mangfold.

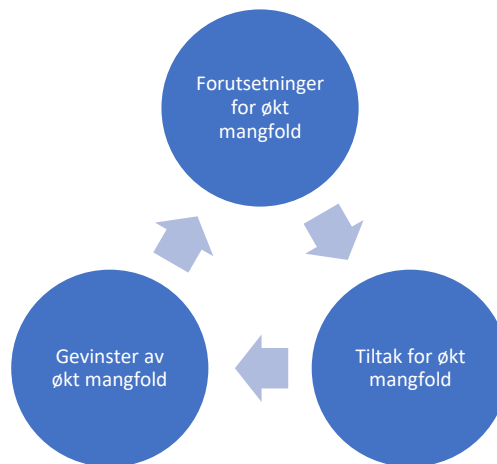
6.3 Mangfold avler mangfold

Denne studien har vist at det ikke er ett spesielt tiltak som fører til mangfold, og det er heller ikke slik at det er én spesifikk forutsetning som må være på plass og som gjør at tiltak lykkes. Det er heller helheten av tiltak og samspillet mellom forutsetninger, tiltak og motivasjon som gir utviklingen av mangfold retning. Mangfoldsarbeid er dermed en langsiktig prosess.

For virksomheter kan tiltak også lede til forskjellige gevinster til ulike tider. Proaktive mangfoldstiltak kan bidra til å gi fart til utviklingen. For å oppnå resultater og effekter av mangfoldstiltak handler det om å komme i en sirkel der mangfold avler mangfold. Bedre forutsetninger gjør tiltak mer effektive, som igjen gir gevinster av mangfoldsarbeid. Gevinster av mangfold endrer forutsetningene og endrer behovet for, og

sammensetningen av, oppfølgende tiltak (figur 12). Det leder igjen til nye fordeler. Når det skjer, flytter virksomhetene seg oppover i nivåene i analysemodellen vår.

Figur 12: Tiltak, forutsetninger og gevinster av mangfold



Tiltak, forutsetninger og gevinster av mangfoldsarbeid har endret arbeidslivet over flere år. Flere statlige virksomheter har fått mangfold på agendaen. Flere av informantene har vært i arbeidslivet lenge og kan vise til egen karrierehistorie der de har opplevd at deres arbeidsplasser stadig har blitt mer mangfoldig. Det har skjedd i takt med samfunnsutviklingen ellers. Men, de påpeker også at utviklingen har gått sakte, og i ulikt tempo for ulike underrepresenterte grupper. Det blir gjerne forklart med at jobbene i virksomhetene er profesjonsorienterte og/eller krever høy utdanning. Det tar tid å få minoritetsetniske studenter inn i alle utdanningsprogrammer, motivere jenter til å gjøre utradisjonelle karrierevalg, legge til rette for at folk med funksjonsnedsettelse kan ta utdanning og så videre. Videre skal virksomhetene modnes for å kunne ta imot og inkludere flere, og gjennom det skape mangfold. Å jobbe for økt mangfold er med andre ord en prosess som krever tålmodighet. Å ville, inkludere og bruke mangfold er en læreprosess for politikere, direktorat, utdanningsinstitusjoner og ikke minst virksomhetenes ledelse og ansatte. Statlig sektor har kommet et stykke på vei, men undersøkelsen vår viser at det fortsatt er et stykke igjen å gå.

7. Litteraturliste

Agenda Kaupang, (2020). *Kartlegging av hvilke erfaringer statlige virksomheter har med å følge opp inkluderingsdugnaden.*

Almli, M. M., Bye, M. T. og Hovde, K. (2015). *NTE – Attraktiv arbeidsgiver for alle?* KUN – Senter for kunnskap og likestilling.

Anderssen, N., Eggebø, H., Stubberud, E. og Holmelid, Ø. (2021). *Seksuell orientering, kjønns mangfold og levekår. Resultater fra spørreundersøkelsen 2020.* Bergen: UiB.

Andersen L, Lilleaas U, Ellingsen D. (2017). Hvordan endre en mansbastion? Er kjønnslikestilling en bedre tilnærming enn mangfoldsperspektivet?. *Tidsskrift for kjønnsforskning*. 41(1):55-72.

Anskaffelsesloven. (2017). Lov om offentlige anskaffelser (LOV-2016-06-17-73). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2016-06-17-73>

Bakkeli, V. og Grønningsæter, A. B. (2013). *LHBT i arbeidslivet. En kunnskapsjennomgang.* Oslo: Fafo

Berg, B. og Håpnes, T. (2001). *Mellom likhet og forskjellighet – mangfoldsstrategier i arbeidslivet.* Torndheim: Sintef teknologiledelse, IFIM

Berg, B. (2000). Mangfold til besvær eller begjær? Curriculum Vitae. *Tidsskrift for folkeopplysning og voksnes læring*, 5.

Berg, B. (2010). *Mangfold. Om rekruttering og integrering av innvandrere i statlige virksomheter.* Trondheim: SINTEF IFIM.

Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., & Svendsen, S. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold.* Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.

Bergman, S. og Rustad, L. M. (2013). *Norden – et steg nærmere kjønnsbalanse i forskning? Fellesnordiske strategier og tiltak for å bedre kjønnsbalansen blant forskere i akademia.* Nordisk Ministerråd.

Birkelund, G. E., Johannessen, L. E. F., Rasmussen, E. B. og Rogstad, J. (2020). Experience, stereotypes and discrimination. Employers' reflections on their hiring behavior. *European Societies*, DOI: 10.1080/14616696.2020.1775273

Bjerck M., Røhnebæk M., Eide T. H. og Andersen T. (2018) *Motivasjon og hindre for inkludering av flyktninger: Et dypdykk i arbeidsgiverperspektivet.* Østlandsforskning.

- Bjørkelo, B., Bye, H. H., Leirvik, M. S., Egge, M. og Ganapathy, J. (2020). Diversity in Education and Organization: From Political Aims to Practice in the Norwegian Police Service. *Police Quarterly*, vol. 24(1), pp. 74-103.
- Bjørkelo, B., Egge, M., Bye, H. H. og Ganapathy, J. (2014). Barriers to Achieving Ethnic Diversity in the Norwegian Police Service. *Policing*, vol. 9, no. 1, pp. 36-45.
- Bjørkelo, B., Leirvik, M. S., Egge, M., Ganapathy, J. og Bye, H. H. (2021). Brederer rekruttering til politiet – betyr det noe? *Politi forum*. Lastet ned fra: <https://www.politiforum.no/fagartikkel-phs-politihogskolen/bredere-rekruttering-til-politiet--betyr-det-noe/214106>
- Bjørnset, M. og Kindt, T. M. (2019). *På rett hylle? Mentoring som en vei inn i arbeidslivet. En undersøkelse av IMDis mentor- og traineeordning*. Fafo-rapport 2019:31.
- Bjørnset, M., Rogstad, J. og Sterri, E. B. (2018). *Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering. Rekrutteringspraksis blant virksomheter i det statlige mangfoldnettverket*. Fafo-rapport 2018:01.
- Bjørnset, M., Sterri, E. B. og Rogstad, J. (2021). Gjennom nåløyene. Forskjellsbehandling i rekrutteringsprosesser i offentlige virksomheter. *Søkelys på arbeidslivet*, årgang 38, nr. 3-4, 226-241.
- Bjørnshagen, V. og Ugreninov, E. (2021). Disability Disadvantage: Experimental Evidence of Hiring Discrimination against Wheelchair Users. *European Sociological Review*, vol. 37, no. 5, 818-833.
- Bore, L., Djuve, A. B. og Tronstad, K. R. (2013). *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet. En kunnskapsstatus*. Oslo: Fafo.
- Brekke, J. P., Fladmoe, A., Lidén, H. og Orupabo, J. (2020). *Etnisk og religiøs mangfold i arbeidslivet: Holdninger, erfaringer, diskriminering og praksis*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Bråten, B. og Jensen, R. S. (2018). *Inkludering og mangfold i REMA 1000*. Oslo: Fafo.
- Buudir (2021). *Aktivitets- og redegjørelsesplikt (ARP) for arbeidsgivere*. Hentet fra: https://ny.buudir.no/fagstotte/produkter/aktivitets__og_redegjorelsesplikt_for_arbeidsgivere/
- Bye, H. H., Horverak, J. G., Sandal, G. M., Sam, D. L. og Van de Vijver, F. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 14(1) 7–26.

- Dalen, E. (2006). *Telefonundersøkelse om betydningen av nedsatt funksjonsevne ved ansettelser i arbeidslivet*. Oslo: MMI Univero.
- DFØ (2021). *Evaluering av inkluderingsdugnaden i det statlige tariffområdet*. DFØ-rapport 2021:6
- DFØ (2022). *Plikten til å ivareta samfunnshensyn*. Hentet fra: <https://anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/plikten-til-ivareta-samfunnshensyn>
- DIFI (2017). *Evaluering av nærpolitireformen Underveisrapportering om kultur, holdninger og ledelse*. Difi-rapport.
- Elgvin, O. og Svalund, J. (2020). *Kunnskapsoppsummering om tiltak for varig sysselsetting*. Oslo: Fafo.
- Ellingsæter, A. L. (2013). Scandinavian welfare states and gender (de) segregation: Recent trends and processes. *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), 501–518. <https://doi.org/10.1177/0143831X13491616>
- Enehaug, H. og Widding, S. (2011). *Kompetanse, opplæring og mangfold*. AFI-rapport 6/2011. Arbeidsforskningsinstituttet.
- Fangen, K. og Paasche, E. (2012). Young adults of ethnic minority background on the Norwegian labour market: The interactional co-construction of exclusion by employers and customers. *Ethnicities* 13(5): 607–624.
- Fladmoe, A., Nadim, M. og Birkvad, S. R. (2019). *Erfaringer med hatytringer og hets blant LHBT-personer, andre minoritetsgrupper og den øvrige befolkningen*. Oslo: ISF.
- Fossland, T. og Aure, M. (2011). Når høyere utdanning ikke er nok: Integrasjon av høyt utdannede innvandrere på arbeidsmarkedet. *Sosiologisk Tidsskrift*, vol. 19, utg. 2, 131-152.
- FRA (2020). *A long way to go for LGBTI equality*. Wien: European Union Agency for Fundamental Rights.
- Granavold-plattformen (2019). Politisk plattform. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/7b0b7f0fcf0f4d93bb6705838248749b/plattform.pdf>
- Gullikstad, B., og Kristensen, G. K. (2021). «Vi er jo et mangfoldssamfunn». Mangfold som offentlig integreringssamfunn: (Re)produksjon av likhet og ulikhet? I: Gullikstad, B., Kristensen, G. K. og Sætermo, T. F: *Fortellinger om integrering i norske lokalsamfunn*. Universitetsforlaget.

- Hall, S. (2001). *The Multicultural Question*: Bd. 4. Open University.
- Hansen, I. L. S. og Haualand, H. (2012). *Diskriminerende barrierer i arbeidslivet. Aktivitets- og rapporteringsplikt som virkemiddel for området nedsatt funksjonsevne*. Oslo: Fafo.
- Helse Nord (2020). *Spesialisthelsetjenester til den samiske befolkningen*. Strategidokument – juni 2020.
- Henningsen, E., Berkåk, O.A. og Skålnes, S. (2010). *Mangfoldsåret. Muligheter og motsigelser i politikken for et flerkulturelt kulturliv*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionsforskning.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. Rapport, McKinsey & Company.
- Hurdalsplattformen (2021). Politisk plattform. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/>
- Håpnes, T. R. og Buvik, M. P. (2013). *Evaluering av NHOs Female Future program*. Sintef rapport.
- IMDi (2019). *Derfor vet vi at mangfold er lønnsomt*. Hentet fra: <https://www.mangfoldsprisen.no/artikler/derfor-vet-vi-at-mangfold-er-lonnsomt/>
- Iversen, E.K., Aalen, P. og Jakobsen, E.W. (2017). Innvandrerearbeidskraftens innvirkning på produktivitet, lønnsnivå og lønnsomhet. *Søkelys på arbeidslivet*, årg. 34, nr. 1/2, 63–79
- Jeløya-plattformen. (2018). Politisk plattform. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e4c3cfd7e4d4458fa8d3d2bb1e43bcbb/plattform.pdf>
- Jensen, R. S. og Øistad, B. S. (2019). *Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet på virksomhetsnivå*. Oslo: Fafo.
- Jentoft, N., Leer-Helgesen, A., Helmersen, M. og Hellang, Ø. (2020). *Rekruttering av flyktninger - Arbeides det for lite med likestilling, inkludering og mangfold i Agderkommunene som arbeidsgivere?* NORCE.
- Kasin, O. og Slåtten, M. V. (2011). *Menn som forskjell og forskjellige menn: Rekruttering av menn til barnehage*. HiO-rapport 2011 nr 9. Høyskolen i Oslo.
- KDD (2020). *Arbeidsgiverstrategi 2020–2023 for det statlige tariffområdet*.

KDD (2021). *Inkluderingsdugnaden*. Kommunal- og distriktsdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/Statlig-arbeidsgiverpolitikk/inkluderingsdugnaden/id2678301/>

KMD (2014). *Mangfoldsrekruttering. Råd om god praksis i ulike faser av rekrutteringsprosessen*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

KMD (2020). *En innovativ offentlig sektor. Kultur, ledelse og kompetanse*. Meld. St. 30 (2019-2020). Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

LDO (u.d.). *Aktivitets- og redegjørelsesplikten*. Hentet fra: <https://www.ldo.no/ombudet-ogsamfunnet/ombudets-arbeid/aktivitets--og-rapporteringsplikten/> (27.10.21).

Lien, L., Svalund, J. og Moland, L. E. (2018). *Sysselsetting av unge med nedsatt funksjonsevne. En kartlegging av et utvalg NAV-prosjekter*. Oslo: Fafo.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. 4. utgave. Universitetsforlaget.

Meld. St 42 (2004-2005) *Om politiets rolle og oppgaver*.

Meld. St. 6 (2012-2013). *En helhetlig integreringspolitikk*. Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet

Meld. St. 16 (2015–2016). *Fra utenforskap til ny sjanse — Samordnet innsats for voksnes læring*. Kunnskapsdepartementet

Meld. St. 30 (2015–2016). *Fra mottak til arbeidsliv – en effektiv integreringspolitikk*. Justis- og beredskapsdepartementet

Meld. St. 13 (2018–2019). *Muligheter for alle — Fordeling og sosial bærekraft*. Finansdepartementet

Meld. St. 29 (2019–2020). *Melding til Stortinget. Politimeldingen – et politi for fremtiden*. Justis og beredskapsdepartementet.

Meld. St. 16 (2020–2021) *Utdanning for omstilling — Økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning*. Kunnskapsdepartementet

Midtbøen, A. H. (2015). Etnisk diskriminering i arbeidslivet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, nr 1, vol 56.

Midtbøen, A. og Lidén, H. (2015). *Diskriminering av samer, nasjonale minoriteter og innvandrere i Norge. En kunnskapsgjennomgang*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

- Midtbøen, A. H. og Quillian, L. (2021). Forbigående fenomen eller permanent virkelighet? Etnisk diskriminering i arbeidsmarkedet på tvers av tid, sted og generasjoner. I: *Søkelys på arbeidslivet*, vol 38 (3-4), s. 182-196
- Midtbøen, A. H. og Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Molden, T. H., Wendelborg, C., og Tøssebro, J. (2009). *Levekår blant personer med nedsatt funksjonsevne*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.
- Niebuhr, A. (2010). Migration and innovation: Does cultural diversity matter for regional R&D activity? *Regional Science*. 89 (3), s. 563-585.
- Nicolaisen, H. (2017). Inkludering av unge på AAP – et arbeidsgiverperspektiv. *Arbeid og velferd*, nr 2, s. 35-48.
- NOU 1981:35. (1981) *Politiets rolle i samfunnet*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- Ose, S. O. (2013). *Evaluering av IA-avtalen*. Trondheim: SINTEF.
- Ose, S. O., Bjerkan, A. M., Pettersen, I., Hem, K.-G., Johnsen, A., Lippestad, J., Paulsen, B., Mo, T. O. og Saksvik, P. Ø. (2009). *Evaluering av IA-avtalen*. Trondheim: SINTEF.
- Oxford Research (2020). *Mangfold, verdiskaping og innovasjon*.
- Ozgen, C. et al (2013). The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data. *IZA Journal of Migration* volume 2, Article number: 18 (2013)
- Paulsen, V., Svendsen, S., Tøndel, G., Kaasbøll, J., Ådnanes, M., Thaulow, K. & Midtgård, T. (2020). *Skeive barn og unge i barnevernet. En studie av barnevernets praksis og tilnærming*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.
- Politidirektoratet (2008): *Plan for mangfoldsarbeidet i politi- og lensmannsetaten*. Oslo: Politidirektoratet, 2008
- PwC (2021). *Skjerpet likestillingslov for arbeidsgivere: Oppfyller du aktivitets- og redegjørelsesplikten?* Hentet fra: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/aktivitets--og-redegjorelsesplikten.html>
- Regjeringen (2016). *Trygghet, mangfold, åpenhet – Regjeringens handlingsplan mot diskriminering på grunn av seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk (2017-2020)*. Oslo: Departementene.

- Regjeringen. (2021a). *Inkluderingsdugnaden*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/Statlig-arbeidsgiverpolitikk/inkluderingsdugnaden/id2678301/>
- Regjeringen. (2021b). *Nå blir det krav om nullutslippskjøretøy i offentlige anskaffelser*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/na-blir-det-krav-om-nullutslippskjoretoy-i-offentlige-anskaffelser/id2893599/>
- Rogstad, J. (2000). *Mellom faktiske og forestilte forskjeller. Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Rogstad, J. C. og Solbrække, K. N. (2012). *Velmenende likegyldighet: konflikt og integrasjon i et flerkulturelt sykehus*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Røthing, Å., og Bjørnstad, E. (2015). Kompetanse for mangfold. Norsk Pedagogisk Tidsskrift, 03-04, vol 99. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 99(03–04).
- Solheim, M. C. W. & Fitjar, R. D. (2018a). Foreign Workers Are Associated with Innovation, But Why? International Networks as a Mechanism. *International Regional Science Review*, 41(3), 311–334.
- Solheim, M. C. W., & Fitjar, R. D. (2018b). Samanhengar mellom utanlandskfødd arbeidskraft og innovasjon: Er det kjønnsmessige og geografiske skilnader? *Søkelys på arbeidslivet*. 35(3), 171–185.
- SSB (2019). *På stedet hvil: Kvinner dominerer offentlig sektor, menn privat sektor*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/pa-stedet-hvil-kvinner-dominereroffentlig-sektor-og-menn-privat>
- SSB (2021). *Sysselsetting blant innvandrere*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/innvregsys/>
- Steder, F. B. og Fauske, M. F. (2012). *Tiltak for å øke kvinneandelen i Forsvaret*. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Svalund, J. og Hansen, I. L. S. (2013). *Inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet*. Oslo: Fafo.
- Teigen, M. og Reisel, L. (2014). *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Teigen, M. (2015). *Kjønnsbalanse i bedriftsstyrer. Sammendrag av kunnskap om virkninger av lovkrav om kjønnsbalanse*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Thorshaug, K. og Valenta, M. (2012). *Et arbeidsmarked for alle? Innvandreres innpass og stilling på det norske arbeidsmarkedet*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning

- Tronstad, K. R. (2009). *Opplevd diskriminering blant innvandrere med bakgrunn fra ti ulike land*. SSB Rapporter 2009:47.
- Tronstad, K. R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Oslo: Fafo.
- Tøssebro, J. og Wik, S. (2015). *Funksjonshemmetes tilknytning til arbeidslivet: En kunnskapsoversikt*. Forskningsrådet.
- Umblijs, J., Drange, I. og Orupabo, J. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Van der Ros, J. (2013). *Alskens folk. Levekår, livssituasjon og livskvalitet til personer ned kjønnsidentitetstematikk*. Likestillingssenteret.
- Vrålstad, S. og Wiggen, K.S. (red.) (2017). *Levekår blant innvandrere i Norge 2016*. Oslo: SSB-rapport 2017/13.
- Wik, S. E. (2021). *Unge funksjonshemmede utenfor arbeidslivet: Motivasjon og arbeidsavklaring*. Doktorgradsavhandling, NTNU Trondheim.
- Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination. Immigrants and Ethnic Minorities in the EU. Research in Migration and Ethnic Relations*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Øverland, M. B. og Selstad, E. C. (2020). *Fagrelevant arbeidsinkludering gjennom mentorprogram og internships. Erfaringer fra to tilbud rettet mot kvalifisering av flyktninger med medbrakt høyere utdanning*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.

Vedlegg 1: Survey spørreskjema

Velkommen til denne spørreundersøkelsen!

Det statlige mangfoldsnettverket ønsker mer kunnskap om mangfoldsarbeid blant virksomheter i statlig sektor. Besvarelsen din vil være et viktig bidrag til nye innsikter om tiltak og gevinster ved økt mangfold i statlig sektor. Vi ber deg om å svare med utgangspunkt i din arbeidsplass/enheten du har ansvar for/oversikt over.

Du kan navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen ved å klikke på "forrige" og "neste". Ved å klikke på "neste" samtykker du til at vi kan benytte svarene dine som statistikkgrunnlag. Det vil ta deg cirka 10 minutter å besvare undersøkelsen. Det er frivillig å delta og svarene du gir blir anonymisert.

Mangfoldsarbeid omfatter alle diskrimineringsgrunnlagene som inngår i Likestillings- og diskrimineringsloven. Loven har til hensikt å gi et mer samlet og utvidet vern mot diskriminering, og favner derfor mange diskrimineringsgrunnlag, som kjønn, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige forhold ved en person.

Takk for at du tar deg tiden til å delta!

Med vennlig hilsen
Elisabet Sørjorddal Hauge
Prosjektleder

Innledningsvis vil vi stille deg to spørsmål om din rolle og din virksomhets ansettelsesrutiner.

Hvilken rolle har du i virksomheten som du representerer?

- (1) Toppleder
- (2) HR-leder
- (3) Mellomleder
- (4) Tillitsvalgt/fagforeningsledelse

Hvilke utdanningsnivå ansetter din virksomhet nye medarbeidere fra?

- (1) Grunnskole
- (2) Videregående skole
- (3) Bachelorgrad fra høyskole/universitet
- (4) Mastergrad fra høyskole/universitet
- (5) PhD. fra høyskole/universitet

Vi vil nå stille deg noen spørsmål om virksomhetens eventuelle mål og tiltak knyttet til mangfoldig rekruttering.

Er økt mangfold ønskelig for virksomheten?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

Har virksomheten en formalisert strategi for mangfold?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke
- (4) Annet _____

Utdyp gjerne svaret ditt

Hvordan er strategien vedtatt?

- (2) Vi har en strategi internt i virksomheten som er vedtatt lokalt av ledelsen
- (3) Vi har en strategi som er vedtatt nasjonalt av ledelsen
- (4) Vi har en strategi som er vedtatt lokalt av virksomhetens styre
- (5) Vi har en strategi som er vedtatt nasjonalt av virksomhetens styre
- (6) Annet _____

I hvilken grad er strategien synlig for hele virksomheten?

	I svært liten grad	I liten grad	Hverken eller	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke/Ikke relevant
Synlig for toppledelse/Styre	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Synlig for HR-avdeling	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Synlig for mellomledelse	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Synlig for ansatte, medarbeidere	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

Opplever du at din virksomhet har en mangfoldig sammensatt ansattgruppe?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Vet ikke

I hvilken grad opplever du at virksomheten har et mangfold knyttet til følgende dimensjoner?

	I svært liten grad	I liten grad	Hverken eller	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke/ ikke relevant
Kjønn	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Kjønnsidentitet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Kjønnsuttrykk	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Seksuell orientering	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Funksjonsnedsettelse	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Etnisitet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

Religion	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Alder	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Annet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

Har virksomheten et mangfold knyttet til en annen dimensjon, enn dimensjonene nevnt i foregående spørsmål? (Vennligst utdyp)

Ønsker virksomheten et bredere mangfold knyttet til følgende dimensjon(er)?

	Ja	Nei	Vet ikke/Ikke relevant
Kjønn	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Kjønnsidentitet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Kjønnsuttrykk	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>

Seksuell orientering	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Funksjonsnedsettelse	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Etnisitet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Religion	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Alder	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Annet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>

Ønskes også et bredere mangfold til andre dimensjoner enn de som nevnes i foregående spørsmål?

Har virksomheten jobbet spesifikt mot noen mindre representerte grupper for å øke mangfoldet? (Vennligst utdyp)

Hva er virksomhetens begrunnelse(r) for å jobbe med økt mangfold?

- (1) Lovverk, ytre krav
- (2) Økt produktivitet
- (3) Økt kvalitet på produkter/tjenester
- (4) Økt innovasjon
- (9) Økt legitimitet gjennom økt representasjon
- (5) Bedre arbeidsmiljø
- (6) Omdømmemessige hensyn
- (7) Verdimeslige hensyn
- (8) Annet (Vennligst utdyp) _____

Vi vil nå stille deg noen spørsmål om hva som gjøres i din virksomhet for å nå målsettinger om økt mangfold

Hvilke tiltak er planlagt eller benyttes i din virksomhet for å nå mål om økt mangfold?

	Benyttes ikke	Planlagt	Benyttes	Vet ikke
Mangfold som verdi vektlegges i (visuell og skriftlig) kommunikasjonsform (representasjon)	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>
Personer fra mindre representerte grupper oppfordres til å søke i utlysningstekst	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>
Språkkrav i stillingsannonser vurderes og justeres i hver utlysning	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>
Et bestemt antall kvalifiserte søkere fra mindre representerte grupper kalles inn til intervju	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>
Samme intervjuvalg brukes ovenfor alle kandidater for å sikre likebehandling	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>

Rutiner for å redusere eventuelle tendenser til å rekruttere personer lik en selv (1) (2) (3) (5)

Tilbyr statens traineeprogram for personer med nedsatt funksjonsevne og hull i CVen (1) (2) (3) (5)

Tenker bredt når det gjelder utlysningsskanaler (1) (2) (3) (5)

Jobber for at arbeidsplassen skal fremstå som attraktiv for et mangfold av søkere (der det er relevant) (1) (2) (3) (5)

Jobber med holdninger om mangfold blant ledelsen (1) (2) (3) (5)

Jobber med holdninger om mangfold blant ansatte (1) (2) (3) (5)

Variasjon av utvalgsmetoder i seleksjonsprosessen for å sikre likebehandling av søkere (1) (2) (3) (5)

Har virksomheten andre tiltak for å nå mål om økt mangfold? (Vennligst utdyp)

Hvilke diskrimineringsgrunnlag er tiltakene rettet mot?

- (1) Kjønn
- (2) Kjønnssidentitet
- (3) Alder
- (4) Seksuell orientering/legning
- (5) Funksjonsnedsettelse
- (6) Etnisitet/nasjonalitet
- (7) Religion/livssyn
- (8) Annet (Vennligst utdyp) _____

Utdyp gjerne eksempler på tiltak som har vært spesielt vellykkede for å bidra til økt mangfold i virksomheten.

Vi vil nå stille deg noen spørsmål om hvilke betingelser som bidrar til at mangfoldsarbeidet lykkes

I hvilken grad bidrar følgende betingelser til at mangfoldstiltakene lykkes?

	I svært liten grad	I liten grad	Hverken eller	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke/Ikke relevant
Relevante indikatorer på måloppnåelse (KPI'er)	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Forankring blant ansatte	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Virksomhetens omdømme som en arbeidsplass for alle	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Holdninger til diskrimineringsutsatte grupper	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Bedriftskultur	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Kunnskap om mangfoldsledelse i toppledelse og HR	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

Kunnskap om mangfold i virksomheten	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Kvalifikasjonsprinsippet i staten	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Aktivitets- og redegjørelsesplikten	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Andre lover eller ytre pålegg	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Grad av mangfold blant søkere	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

Avslutningsvis vil vi stille deg noen spørsmål om hvorvidt virksomheten opplever at det er gevinster med mangfold

Har mangfoldet i virksomheten gitt gevinster på noen av følgende områder?

	Ja	Nei	Vet ikke/Ikke relevant
Virksomheten Innfrir ytre krav i lovverk	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Økt produktivitet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Økt kvalitet på produkter/tjenester	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Økt innovasjon	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Økt legitimitet gjennom økt representasjon	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Bedre arbeidsmiljø	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Virksomheten har fått bedre omdømme	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>
Verdimessige hensyn	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>

Annet

(1)

(2)

(3)

På hvilke andre områder har mangfoldet i virksomheten gitt gevinster?

Gi gjerne noen konkrete eksempler på hvordan mangfold har gitt gevinster for virksomheten.

Takk for at du deltok på undersøkelsen!

Vedlegg 2: Figurer/data fra survey

Tabell 1: I hvilken grad opplever du at virksomheten har et mangfold knyttet til følgende dimensjoner? (N=105)

	Ingen svar	I svært liten grad	I liten grad	Verken eller	I stor grad	I svært stor grad	Vet ikke/ ikke relevant
Kjønn	8		6	16	39	36	
Kjønnsidentitet	9	9	7	28	14	8	30
Kjønnsuttrykk	9	11	9	28	7	7	34
Seksuell orientering	9	4	8	20	21	13	30
Funksjonsnedsettelse	9	15	33	25	17	3	3
Etnisitet	9	7	27	22	26	13	1
Religion	9	6	16	22	14	10	28
Alder	9	3	7	31	35	19	1
Annet	9		2	26	2	1	65

Tabell 2 2: Er økt mangfold ønskelig for virksomheten? I prosent (N=106)

Ja	96
Nei	2
Vet ikke	8

OXFORD RESEARCH

Denmark

Oxford Research A/S
Vesterbrogade 149, Bld. 12
3rd floor, 1620 Copenhagen V
office@oxfordresearch.dk

Norway

Oxford Research AS
Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
post@oxford.no

Sweden

Oxford Research AB
Norrandsgatan 11
111 43 Stockholm
office@oxfordresearch.se

Finland

Oxford Research Oy
Eteläinen Hesperiankatu 18
LH 2, 00100 Helsinki
office@oxfordresearch.fi

Baltics/Riga

Oxford Research Baltics SIA
Kr.Valdemara 23-37, k.2
LV-1010, Riga
info@oxfordresearch.lv

Belgium/Brussels

Oxford Research c/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
office@oxfordresearch.eu