

Hvordan lykkes med mangfold i arbeidslivet

Sosiolog
Eli K. Langset
Daglig leder Stiftelsen Mangfold i arbeidslivet (MiA)

En inkluderende prosess er viktig for å utarbeide en god strategi for å nå det mangfoldsmålet som en virksomhet har valgt. Inkluderer man mangfold i virksomhetens øvrige utviklings-, gjennomførings- og rapporteringsarbeid, er mye lagt til rette for at mangfoldet vil bidra til bedriftens utvikling og bærekraft.

Kartlegg og analyser nå-situasjonen

Aktivitets- og rapporteringsplikten går ut på å kartlegge risiko og hindre for likestilling, identifisere årsakene, lage tiltak og evaluere resultatene av arbeidet. For virksomheter som omfattes av dette lovverket, er det altså et pålegg om å kartlegge og analysere nå-situasjonen *før* virksomheten setter i gang et arbeid med mangfold. Kjønnslikestilling skal også rapporteres kvantitativt i form av antall kvinner og menn, stillingsprosent, stillingskategorier, lønnsforskjeller og planer og forankring av likestillingsarbeidet.

Strategier for å nå mangfoldsmålet

Flere virksomheter er derfor opptatt av å utarbeide gode *strategier* for å nå det mangfoldsmålet de har satt seg. Eksempler på målformuleringer kan være: Å rekruttere flere ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn, sørge for en bedre (likere) fordeling av kjønn i ledelsesposisjoner, bidra til at ansatte fra visse mangfoldgrunnlag får en karriereutvikling mer lik den normale utviklingen i virksomheten eller forebygge talentflukt.

Mangfold

I 2022 er «mangfold» et ord man hyppig møter på nettet. Før ble mangfold gjerne koblet til biologisk mangfold, men nå er det oftere knyttet til menneskelig variasjon og nettsider til offentlige og private virksomheter. Noen velger å fokusere på etnisk mangfold, kjønns mangfold eller funksjons mangfold, andre inkluderer også religiøst og kulturelt mangfold og alders mangfold.

Valgmulighetene i prioritering av mangfoldgrunnlag er mange, og de får også konsekvenser for hvilket mangfold som får fokus i virksomheten.

Sett ut fra lovverket omtales kjønn, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, nedsatt funksjonsevne, religion og livssyn, etnisitet, omsorgsoppgaver, graviditet, foreldrepermisjon og adopsjon som *diskrimineringsgrunnlag* knyttet til en aktivitets- og redegjørelsesplikt i likestillings- og diskrimineringslovens § 26.

Forebygg talentflukt

Å forebygge talentflukt kan noen ganger være en utfordring om virksomheten har begynt å rekruttere aktivt for å tiltrekke flere ansatte som er underrepresentert i forhold til kjønn eller etnisk bakgrunn.

Dersom virksomheten ikke oppleves som en inkluderende nok arbeidsplass, for eksempel ved at de nyrekrutterte opplever at de ikke får gode nok karrieremuligheter, eller at de blir alene om å stå for enkelte perspektiver slik at de blir «tokens» i organisasjonen, kan det hende at de velger å slutte. Tokenism er å gjøre noe, f.eks. ansette en person fra en minoritetsgruppe bare for å vise at man rekrutterer for mangfold, uten å gi vedkommende reelle muligheter til å lykkes. Det er altså en

sammenheng mellom tokenism og manglende tilrettelegging og inkludering i virksomheten, eller innsikt i hvordan man inkluderer et økt mangfold.

Det er også viktig at man i en rekruttering legger vekt på kompetanse, siden dette gir legitimitet til rekrutteringen i meritokratiske (kunnskapsbaserte) organisasjoner. Internasjonal bakgrunn kan for eksempel være en verdifull (tilleggs-)kompetanse. Dersom virksomheten velger å kvotere inn visse grupper ansatte, bør det være en gjennomtenkt grunn til dette, også med tanke på hvordan andre grupper søkere vil se på virksomhetens praksis, og hvor attraktiv den vil fremstå overfor flere søkergrupper.

Innholdet i en god strategi

Hva bør så en god strategi for mangfold inneholde? Den ideelle strategien, som vil kunne bidra til en god gjennomføring av mangfoldsmålene, bør inneholde følgende elementer:

1. Utarbeid et overordnet mål for mangfold som har oppslutning i virksomheten
2. Sett av nok ressurser, og formuler spesifikke og målbare mål
3. Følg opp på gitte tidspunkter
4. Involver ansatte og ledere i formulering og realisering av målene
5. Inviter kundegrupper, leverandører og organisasjoner med kompetanse på mangfold til å komme med innspill
6. Publisert mål og resultatoppnåelse underveis
7. Bruk mangfolds-KPIer aktivt overfor ledere
8. Sørg for kompetanseheving om mangfold til ledere og ansatte
9. Skap en bevisstgjøring internt om hvordan mangfold kan utnyttes i kreative og skapende prosesser
10. Profiler mangfold utad på en måte som står i forhold til virksomhetens læring og prestasjoner på området

Viktig med en inkluderende prosess

En omforent målformulering (1) er en felles visjon for mangfoldsarbeidet i virksomheten. Det er viktig at denne visjonen kommer fra en inkluderende prosess, der både ansatte og ledere er involvert. Det samme gjelder resultatmålene (2) man setter i en gitte periode.

Ved å gjennomføre en bred og inkluderende prosess knyttet til dette, vil det komme inn mange innspill, som f.eks. kan sorteres og utvikles i en representativ arbeidsgruppe i virksomheten. Ledergruppa kan deretter behandle forslag til strategi og mål.

Maler og verktøy letter arbeidet

Det er viktig å huske at praktiske maler og verktøy letter gjennomføring, også innen mangfoldsfeltet. Arbeidet med mangfold bør inkluderes i det ordinære arbeidet, og være en del av

virksomhetens læringsprosesser med kunnskapsutvikling og -innhenting som rapporteres og måles (minst) på årlig basis.

Det er ikke noe krav om å rapportere på «mangfold» i årsberetningen for mindre virksomheter, med unntak av kjønnslikestilling. Mindre virksomheter kan imidlertid selv *velge* å rapportere på mangfold som resultatområde i sine halvårlege og årlige rapporteringer. For offentlige og større virksomheter gjelder aktivitets- og redegjøringsplikten som er omtalt ovenfor.

Det er også viktig at HR-avdelingen er oppmerksom på behovet for *læring* om mangfold, f.eks. knyttet til ledelse og rekruttering, og innarbeider dette i undersøkelser og verktøy for medarbeidersamtaler.

De små skrittene er viktige

Den oppmerksomme leser har nok allerede forstått denne artikkelens hovedbudskap. Inkluderer man mangfold i virksomhetens øvrige utviklings-, gjennomførings- og rapporteringsarbeid, er mye lagt til rette for at mangfoldet vil bidra til bedriftens utvikling og bærekraft.

Glem de store ordene og flotte talene, og ta heller de små viktige skrittene hver dag, så kommer mangfoldet til å sette sitt preg på virksomheten over tid. Observer og reflekter over endringene som faktisk skjer. Husk at det er de små endringene som har størst effekt, gitt at de faktisk gjennomføres og synliggjøres underveis.



Ta de små viktige skrittene hver dag, så kommer mangfoldet til å sette sitt preg på virksomheten over tid.