



Etnisk og kulturelt mangfold blant økonomer

Rapport utarbeidet på vegne av arbeidstakerorganisasjonen Econa

Om Oslo Economics

Oslo Economics utreder problemstillinger og gir råd til myndigheter, organisasjoner og bedrifter. Vi forstår problemstillingene som oppstår i skjæringspunktet mellom marked og politikk.

Vi er et samfunnsfaglig analyse- og rådgivningsmiljø med erfarne konsulenter med bakgrunn fra offentlig forvaltning og ulike forsknings- og analysemiljøer. Oslo Economics har i dag rundt 70 medarbeidere, hvorav mer enn 15 med doktorgrad. Vi tilbyr innsikt basert på fagkompetanse, sektorerfaring og et nettverk av samarbeidspartnere.

Om Econa

Denne rapporten er skrevet på oppdrag fra Econa. Econa er en interesse- og arbeidstakerorganisasjon for studenter, siviløkonomer og master-utdannede innen økonomisk-administrative fag. Organisasjonen har blant annet som formål å samle medlemmene om felles faglige, sosiale og økonomiske interesser, og å virke for medlemmenes interesser i lønns- og arbeidsforhold. Econa har over 29 000 medlemmer, og er medlem i hovedsammenslutningen Akademikerne.

Ansvarlig for rapporten hos Econa er Svein-Egil Jørgensen, avdelingsleder Samfunn og Politikk, e-post: svein-egil.jorgensen@econa.no, telefon: +47 986 58 010.

Etnisk og kulturelt mangfold blant økonomer/OE-rapport 2024-5

© Oslo Economics, 31. januar 2024

Kontaktperson:

Erik Magnus Sæther / Partner

ems@osloeconomics.no, Tel. +47 940 58 192

Foto/illustrasjon: iStock.com

Innhold

Sammendrag	5
1. Bakgrunn og formål	8
1.1 Om oppdraget	8
1.2 Metode	8
1.3 Definisjoner	9
1.4 Leseveileder	9
2. Diskriminering i arbeidslivet	10
2.1 Holdninger til innvandrere har vært i utvikling de siste ti årene	10
2.2 Favorisering av mennesker lik en selv kan medføre diskriminering	11
2.3 Arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn kan stå overfor flere utfordringer i arbeidslivet	11
2.4 Overkvalifisering er samfunnsøkonomisk ineffektivt	13
3. Verdien av mangfold	14
3.1 Mangfold kan være verdiskapende	14
3.2 Mangfold kan ha innvirkning på kommunikasjonen i virksomheten	15
3.3 Econas medlemmer mener at mangfold er en styrke for norske arbeidsplasser	15
3.4 Flertallet av Econas medlemmer mener man går glipp av kompetanse ved å kun ansette personer med vestlig etnisitet	16
4. Mangfold blant økonomer	17
4.1 Andelen ikke-vestlige økonomisk administrativt utdannede i Norge har økt	17
4.2 To av tre Econa-medlemmer jobber på en arbeidsplass med etnisk og kulturelt mangfold	18
4.3 Flere av Econas medlemmer med ikke-vestlig bakgrunn har opplevd barrierer på grunn av etnisk bakgrunn	20
4.4 Noe variasjon i lønn mellom ikke-vestlige og vestlige Econa-medlemmer	21
5. Mulige tiltak for økt mangfold	22
5.1 Alle offentlige arbeidsgivere, og private arbeidsgivere med mer enn 50 ansatte, er pålagt å følge aktivitets- og rapporteringsplikten	22
5.2 Mangfoldsarbeid bør forankres i strategien til virksomheten	23
5.3 Anonyme søknader kan redusere diskriminering i tidlige runder av rekruttering	23
5.4 Tiltak som styrker relasjoner kan ha positive effekter	23
5.5 Det kan være behov for tiltak som fjerner fordommer	24
5.6 Positiv særbehandling kan ha positive og negative virkninger	25
5.7 Tilrettelegging på arbeidsplassen kan bidra til økt inkludering	25
5.8 Mangfoldsledelse kan være sentralt for å dra nytte av mangfold	26
5.9 På arbeidsplassene til Econa-medlemmer er det iverksatt ulike tiltak	26

5.10 Et flertall Econa-medlemmer med personalansvar oppgir at deres bedrift <i>ikke</i> har en klar handlingsplan for mangfold	28
6. Nærmere om mangfoldsarbeid i utvalgte virksomheter	29
6.1 Mangfoldsarbeid i Deloitte	29
6.2 Mangfoldsarbeid i Storebrand	30
6.3 Mangfoldsarbeid i Orkla	31
7. Referanser	33

Sammendrag

I Norge har 23 prosent av befolkningen opplevd diskriminering på bakgrunn av enten kjønn, alder, etnisitet, hudfarge eller andre årsaker (Støren & Rønning, 2021). I denne rapporten beskriver vi hvordan etnisitet og kulturell bakgrunn har betydning for arbeidsmulighetene til Econas medlemmer og deres rolle som ansvarlige arbeidstakere og ledere. Vi finner at mesteparten av Econas medlemmer opplever etnisk og kulturelt mangfold som en styrke for norske arbeidsplasser, og at det allment er en oppfatning om at deres arbeidsplass verdsetter etnisk og kulturelt mangfold. Blant Econas medlemmer som definerer seg som ikke-vestlige, er likevel andelen som har opplevd ulemper i arbeidslivet knyttet til sin etniske og kulturelle bakgrunn, større enn andelen som har opplevd fordeler.

Kartlegging

Econa ønsker et bedre kunnskapsgrunnlag om etnisk og kulturelt mangfold i arbeidslivet. Oslo Economics har i denne rapporten kombinert informasjon fra litteraturen, intervju- og spørreundersøkelse blant Econas medlemmer og tilgjengelig statistikk for å beskrive hvordan etnisitet og kulturell bakgrunn har betydning for Econas medlemmers arbeidsmuligheter og deres rolle som ansvarlige arbeidstakere og ledere.

Verdien av mangfold

Det finnes en rekke studier som belyser viktigheten av en mangfoldig arbeidsplass.¹ Argumentene er varierte, og kan knyttes til både sosiale, samfunnsmessige, etiske og økonomiske årsaker. Sosiale og samfunnsmessige argumenter for et mangfoldig arbeidsliv knyttes gjerne til mål om lik behandling og ingen diskriminering. Etiske argumenter for et mangfoldig arbeidsliv kan gjerne knyttes til rettferdighet og menneskeverd. Blant økonomiske årsaker nevnes økt innovasjon og kreativitet, som igjen kan utløse økonomiske gevinster for virksomheten. Videre vil mangfold på arbeidsplassen kunne bidra til å gjenspeile kundemasse og samfunnet, noe som kan være viktig i et forretningsperspektiv. For å oppnå en positiv sammenheng mellom verdiskaping og mangfold, trekker flere studier frem viktigheten av ledelse. Herunder, både utøvelse av mangfoldsledelse og en mangfoldig sammensetning i ledelsen.

Flere av Econas medlemmer anser etnisk og kulturelt mangfold som en styrke for arbeidsplasser, og oppfatter at deres arbeidsplass verdsetter etnisk og kulturelt mangfold (se Figur 1). Fra intervjuer med Econa-medlemmer med ikke-vestlig bakgrunn, kommer det frem varierende erfaringer, blant annet opplevde et medlem behov for å tilpasse seg arbeidsgiver:

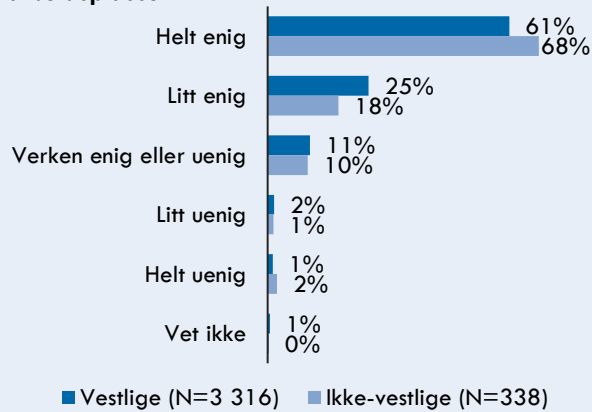
«Jeg må være litt forsiktig med erfaringen jeg gir til arbeidsgiver – jeg må variere litt på hvem jeg oppfører meg som. I den internasjonale delen [av selskapet] er det bra å være meg selv og by på mangfold, mens i den norske avdelingen bør jeg late som jeg er mer norsk og lik de andre.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

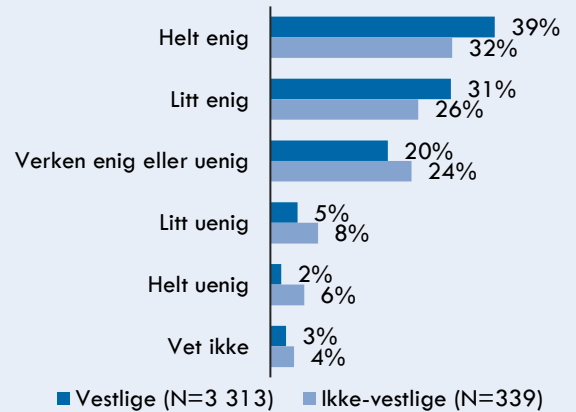
¹ Se for eksempel Drange (2014), Umblijs et al. (2022), Lorenzo, et al. (2017) mv.

Figur 1: Verdsettelse av etnisk og kulturelt mangfold blant Econas medlemmer

a) Etnisk og kulturelt mangfold er en styrke for norske arbeidsplasser



b) Etnisk og kulturelt mangfold verdsettes på min arbeidsplass



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econa-medlemmer (2022). Resultater bearbejdet av Oslo Economics.

Økende andel ikke-vestlige innen økonomisk-administrative utdanningsretninger

Andelen ikke-vestlige som utdanner seg innen økonomisk-administrative fag har økt de siste årene, som vist i Figur 2. I 2000 hadde 2 prosent av utdannede innen økonomisk administrative fag ikke-vestlig bakgrunn. Tilsvarende andel i 2020 er 13 prosent. Gjennomsnittlig andel ikke-vestlige som er utdannet innen økonomisk-administrative fag over perioden 2000-2020, er 8 prosent.

Fra spørreundersøkelsen blant Econas medlemmer, finner vi at 9 prosent oppfatter seg selv som ikke-vestlige og/eller at de tror de oppfattes som ikke-vestlige i en jobbsøkersituasjon. Denne andelen er altså omtrent det samme som gjennomsnittet for økonomisk-administrativt utdannede de siste 20 årene.

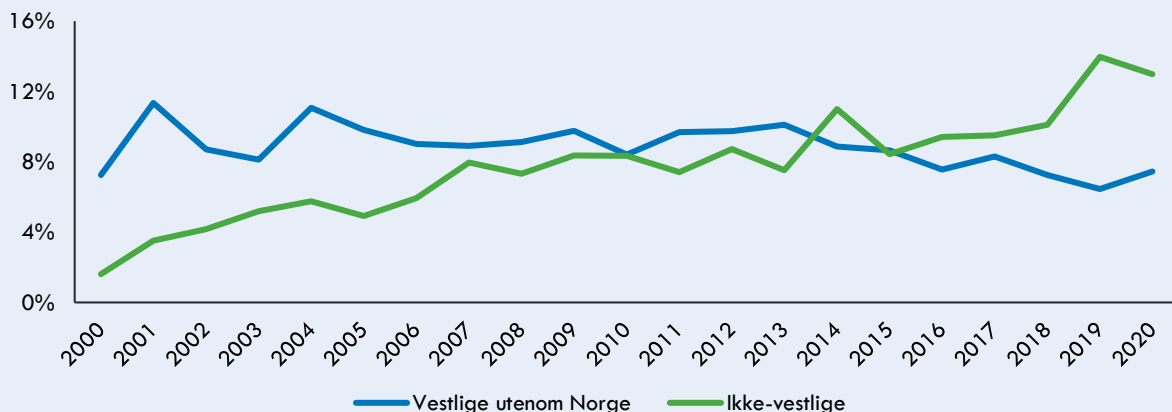
De fleste Econa-medlemmene oppgir at de jobber på en arbeidsplass med etnisk og kulturelt mangfold blant de ansatte, og de fleste mener at slikt mangfold er en styrke for norske arbeidsplasser.

Over tid har det vært en økning i andelen ledere med ikke-vestlig bakgrunn. Videre er mangfoldet blant toppledere større i privat sektor enn i offentlig sektor. Fra spørreundersøkelsen blant Econas medlemmer, finner vi at andelen ikke-vestlige er avtagende etter hvert som stillingsnivå øker i offentlig sektor. Denne sammenhengen finner vi ikke i privat sektor. Fra intervjuene kommer det frem at flere etterlyser et større mangfold blant ledere, særlig innen offentlig sektor.

Ikke-vestlige økonomer opplever større utfordringer i forbindelse med jobbsøking, enn på arbeidsplassen

Flere av Econas medlemmer med ikke-vestlig bakgrunn har opplevd barrierer knyttet til sin etnisitet. Barrierene er større i forbindelse med jobbsøking enn innad på arbeidsplassen. Samtidig rapporterer en relativt stor andel at de har opplevd fordeler knyttet til sin etnisitet, noe som tyder på at erfaringene er varierte.

Figur 2: Utvikling i andel utdannede med annen landbakgrunn enn Norge innen økonomisk-administrative fag



Kilde: Microdata.no. Beregninger gjort av Oslo Economics. Inneholder kun personer som bor i Norge per 2020. Andel av alle utdannede innen økonomisk-administrative fag. Se Tabell A-1 for nærmere beskrivelse av hvilke land som inngår i landbakgrunn.

Det finnes en rekke ulike tiltak for økt mangfold på arbeidsplassen

Fra litteraturen finnes det en rekke eksempler på tiltak for økt mangfold på arbeidsplassen. Dette kan for eksempel være tiltak rettet mot rekrutteringsprosessen, slik som anonymiserte søknader og positiv kvotering av innvandrere på intervju. Videre finnes det eksempler på tiltak innad på arbeidsplassen. Dette kan være tiltak som styrker relasjoner, språklig eller annen form for tilrettelegging på arbeidsplassen, og tiltak rettet mot ledelsen og administrasjonen, som økt kompetanse om mangfoldsledelse.

For å bli en mangfoldig arbeidsplass er det særlig viktig at mangfold er forankret i virksomhetens strategi og at ansvaret for mangfold være tydelig delegert. Det kan virke som at virksomheter med en klar mangfoldstrategi og som jobber med mangfold på en systematisk måte, i større grad oppnår mangfold på arbeidsplassen. Dette kan for eksempel gå ut på at man har en strategi for rekruttering, for tilrettelegging på arbeidsplassen og for å øke lederes kompetanse om mangfoldsledelse. Videre kan det være nyttig med enkelte nøkkeltallsindikatorer for å måle hvorvidt virksomheten når sine mål, og eventuelt hva som er årsaken til at målene nås eller ikke nås.

Flere av Econa-medlemmene som jobber på arbeidsplasser med mangfoldstiltak, tror at kompetanseøkning, både for leder og arbeidstaker, er egnede tiltak for å øke etnisk og kulturelt mangfold på arbeidsplassen (se Figur 3). En mindre andel av respondentene tror at det ikke er nødvendig med tiltak.

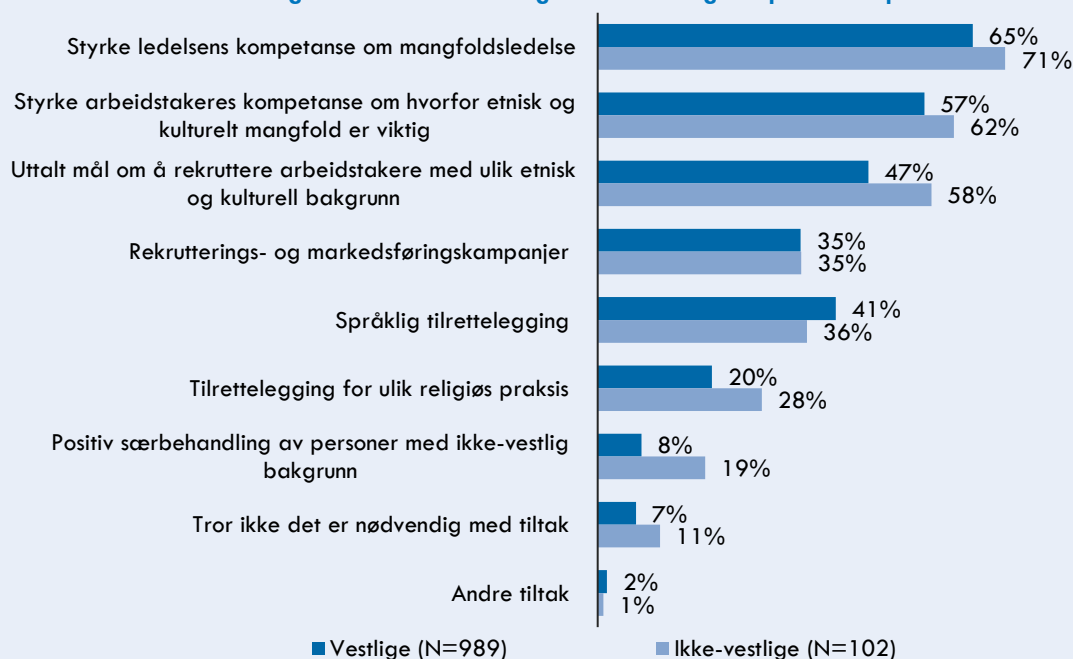
Fra intervjuene blir tiltak som endrer holdninger trukket frem som eksempler på tiltak for økt mangfold.

«Jeg tror at mange norske bedrifter har fokus og melder om at de «skal ikke diskriminere og så videre», men når alt kommer til alt sitter man og diskriminerer fordi man har en tendens til å plukke dem som er lik en selv. Det er viktig å være bevisst disse holdningene.»

Econa-medlem med lederansvar og vestlig bakgrunn

Utvalgte virksomheter vi har snakket med i forbindelse med kartleggingen erfarer at mangfold er verdiskapende. Mangfold gir flere perspektiver og økt kreativitet, og bidrar til å appellere til større kundegrupper og flere ulike mennesker. Blant virksomhetene trekkes mangfoldsledelse frem som en viktig komponent for å oppnå og dra nytte av mangfold. Mangfold bør forankres i virksomhetens strategi og jobbes med på en strukturert måte.

Figur 3: Hvilke tiltak tror du er best egnet for å øke etnisk og kulturelt mangfold på arbeidsplassen? Flere svar mulig



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econa-medlemmer. Resultater bearbejdet av Oslo Economics. Respondenter som har svart at arbeidsplassen har iverksatt tiltak.

1. Bakgrunn og formål

Econa ønsker et større kunnskapsgrunnlag om mangfold i arbeidslivet blant sine medlemmer. Oslo Economics har gjennomgått forskningslitteratur, gjennomført intervjuer og spørreundersøkelse blant Econas medlemmer, og analysert tilgjengelig statistikk for å belyse hvordan etnisk og kulturell bakgrunn spiller inn for Econas medlemmers arbeidsmuligheter og for deres rolle som ansvarlige arbeidstakere og ledere.

1.1 Om oppdraget

Oslo Economics har fått i oppdrag av Econa å utarbeide et kunnskapsgrunnlag om hvordan etnisitet og kulturell bakgrunn spiller inn i deres medlemmers arbeidsmuligheter og deres rolle som ansvarlige arbeidstakere og ledere. Dette inkluderer å belyse viktigheten av mangfold i arbeidslivet, hvilke barrierer knyttet til etnisk og kulturell bakgrunn som eksisterer i det norske arbeidslivet, samt mulige tiltak for økt mangfold. Det skal rettes særlig fokus på etnisk og kulturelt mangfold.

Det er i dag et stadig større fokus på mangfold i arbeidslivet, og et arbeidsliv som gjenspeiler befolkningssammensetningen i samfunnet. Ser vi på Norge, finnes det flere utfordringer for et mangfoldig arbeidsliv. Eksempelvis har Econa tatt initiativ til en kartlegging som viser at kvinner er underrepresentert i topplederstillinger i finanssektoren, hvor det er et lønnsgap mellom kvinnelige og mannlige heltidsansatte. Et mangfoldig arbeidsliv handler imidlertid ikke kun om kjønn, men også forhold som etnisitet, alder, funksjonshemming eller seksuell orientering. I dette prosjektet retter vi søkelys på etnisitet og kulturell bakgrunn, og dens betydning for karriere og arbeidsliv for Econas medlemsgruppe.

1.2 Metode

For å kartlegge mangfold i arbeidslivet blant Econas medlemmer, har vi gjennomført litteraturgjennomgang, spørreundersøkelse blant Econas medlemmer, intervju med Econa-medlemmer og case-intervju med utvalgte virksomheter, i tillegg til analyse av tilgjengelig statistikk (microdata/SSB).

² Litteraturen vi har benyttet er rapport fra Institutt for samfunnsforskning (Brekke, Fladmoe, Lidén, & Orupabo, 2020), Arbeidsforskningsinstituttet (Drange, 2014) og en håndbok utarbeidet av Likestillings- og

Litteraturgjennomgang

Vi har gjennomgått relevant litteratur på feltet ved å benytte Snøballmetoden. Dette er en metode hvor kilder i relevante studier er benyttet videre til å identifisere ny og relevant litteratur. Vi viser til referanselisten for en komplett oversikt over hvilke forskningsartikler som inngår i kunnskapsgrunnlaget.

Spørreundersøkelse

Hvert år distribuerer Econa en spørreundersøkelse til sine medlemmer kalt «Lønnsundersøkelsen». Oslo Economics utarbeidet en tilleggsundersøkelse om mangfold i arbeidslivet, som det var valgfritt for respondentene å svare på, i forbindelse med den årlige utsendelsen av Lønnsundersøkelsen. I spørreundersøkelsen har vi kombinert spørsmål fra tidligere studier og formulert spesifikke spørsmål som er relevante for formålet og målgruppen.² Spørsmålene undersøkte både respondentens egen etniske og kulturelle bakgrunn, deres erfaringer i arbeidslivet, og hvorvidt de opplever at arbeidsmarkedet verdsetter mangfold. Avslutningsvis fikk respondentene spørsmål om de var interesserte i å stille til en oppfølgingssamtale ved et senere tidspunkt. Noen av respondentene som svarte ja ble invitert til intervju.

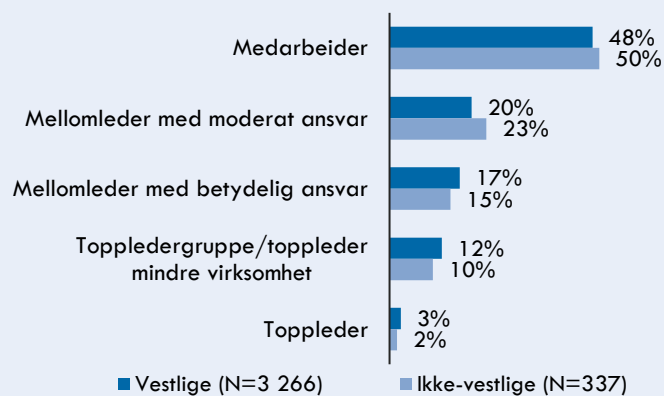
Totalt mottok vi 3 775 svar på tilleggsundersøkelsen. Dette utgjør i underkant av 40 prosent av respondentene på Lønnsundersøkelsen, og omtrent 13,5 prosent av Econas totale medlemsmasse.

Respondentene fordelte seg over offentlig og privat sektor, med en hovedvekt fra privat sektor. Videre jobber rundt 70 prosent i storby og i underkant av 30 prosent i distrikt. Et mindretall av respondentene jobber i utlandet (se Vedlegg A, Figur A-3 og Figur A-4). Tilnærmet halvparten av respondentene er medarbeidere, mens de resterende er enten mellomledere eller toppledere (se Figur 1-1). Tilnærmet en fjerdedel av respondentene har personalansvar.³ Se Vedlegg A, for ytterligere deskriptiv statistikk fra spørreundersøkelsen.

diskrimineringsombudet (LDO) (Likestillings- og diskrimineringsombudet, 2009).

³ Se Vedlegg A, Figur A-5

Figur 1-1: Stillingstittel respondenter



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econa-medlemmer (2022). Resultater bearbejdet av Oslo Economics.

Intervju og case

I prosjektet ble det gjennomført intervju med Econa-medlemmer som anser seg selv som ikke-vestlige, eller som opplever at arbeidslivet anser dem som ikke-vestlige, samt med både vestlige og ikke-vestlige personer med leder-/personalansvar.

Totalt gjennomførte vi 17 intervjuer. 11 av intervjuene var med ikke-vestlige Econa-medlemmer, herunder både medarbeidere og arbeidstakere med leder- og/eller personalansvar. Videre gjennomførte vi seks intervjuer med personer med vestlig bakgrunn som har leder-/personalansvar, både i enkeltintervju og i case-sammenheng.

Case-intervjuene ble gjennomført med virksomheter som har et uttalt mål om mangfold på arbeidsplassen, og som i tillegg ansetter mange økonomer.

I intervjuene undersøkte vi både Econa-medlemmers egne erfaringer i møte med arbeidslivet i relasjon til etnisk og kulturelt mangfold, i hvilken grad det oppleves at arbeidslivet verdsetter slikt mangfold, og tiltak som kan og/eller har blitt gjennomført for å øke og beholde mangfold i en virksomhet.

Analyse av tilgjengelig statistikk

I rapporten er det benyttet statistikk fra SSB for å analysere fordeling av personer med vestlig og ikke-vestlig bakgrunn på det norske arbeidsmarkedet.

Vi har videre benyttet statistikk fra Microdata.no⁴ for å analysere etnisk og kulturelt mangfold for master-utdannede innen økonomisk-administrative fag. For å hente inn informasjon om bakgrunn, er variabelen *Landbakgrunn* benyttet. Denne variabelen forteller hvilket land en person er født i, dersom de er født i utlandet (Microdata, 2022). Dersom en person er født i Norge, forteller variabelen hvilket land foreldrene er født i (variabelen benytter mor sitt fødeland dersom mor og far er født i ulike land). Vi benyttet klassifisering fra SSB som grunnlag for å fordele befolkningen inn i tre ulike grupper (se Tabell A-1 og Tabell A-2 i Vedlegg A).

1.3 Definisjoner

I rapporten og i spørreundersøkelsen som ble sendt ut til Econas medlemmer, benyttes begrepet «ikke-vestlig» om personer fra Asia, Afrika, Sør-Amerika og europeiske land som ikke er medlem av EU (utenfor Vest-Europa). Denne definisjonen er benyttet i tråd med definisjonen fra Store Norske Leksikon (2022).

1.4 Leseveileder

Rapporten er strukturert som følger:

- I kapittel 2 ser vi nærmere på hvorfor det er mangel på mangfold i arbeidslivet, og hva som er konsekvensene av dette.
- I kapittel 3 beskriver vi verdien av mangfold, herunder hvordan dette er beskrevet i litteraturen, og hvordan Econas medlemmer verdsetter dette.
- I kapittel 4 undersøker vi mangfoldet blant økonomer. Vi kombinerer statistikk fra Microdata.no og fra spørreundersøkelsen til å belyse mangfoldsituasjonen i Norge i dag.
- I kapittel 5 beskriver vi mulige tiltak for økt mangfold. Dette inkluderer tiltak som er identifisert i litteraturen, kombinert med perspektiver fra Econas medlemmer gjennom intervju og spørreundersøkelse.
- Til sist, i kapittel 6, gir vi en detaljert beskrivelse av mangfoldsarbeidet til tre utvalgte bedrifter. Bedriftene har en uttalt mangfoldsstrategi, og rekrutterer mange siviløkonomer.

⁴ Som godkjent forskningsinstitusjon har vi tilgang til registerdata fra microdata.no, som gjør det mulig å

analysere skarpe, umanipulerte registerdata fra SSB og andre kilder.

2. Diskriminering i arbeidslivet

I Norge har 23 prosent av befolkningen opplevd diskriminering på bakgrunn av enten kjønn, alder, etnisitet, hudfarge eller andre årsaker. Av disse oppgir tre prosent å ha opplevd diskriminering på grunn av hudfarge og fire prosent på grunn av etnisk bakgrunn (Støren & Rønning, 2021). For Econas medlemmer som definerer seg som ikke-vestlige⁵, er andelen som har opplevd ulemper knyttet til sin etniske og kulturelle bakgrunn i arbeidslivet, større enn andelen som har opplevd fordeler.

Det norske arbeidsmarkedet er generelt preget av høy arbeidsdeltakelse, med en sysselsetting på 78 prosent i 2020 for personer mellom 20 og 66 år. For innvandrere er imidlertid denne andelen lavere, ettersom rundt 65 prosent av innvandrerne i Norge er sysselsatt (IMDi, 2021). Undersøkelser viser videre at jobbsøkere med utenlandske navn har lavere sannsynlighet for å innkalles til jobbintervju sammenlignet med likt kvalifiserte søkere med norske navn (Midtbøen A. H., 2015). Dette indikerer at vi fremdeles har en vei å gå for et etnisk mangfoldig arbeidsliv i Norge.

Innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn utgjør en mindre andel av arbeidstakere i yrker med høye kompetansekrav, enn i øvrige yrker i Norge (Tronstad, 2010). Blant høyskoleutdannede arbeidstakere med innvandrerbakgrunn, jobber 40 prosent i yrker uten krav til utdanning (Likestillings- og

diskrimineringsombudet, 2009). Disse tallene indikerer at flere arbeidstakere er ansatt på arbeidsplasser hvor deres utdanning og kompetanse ikke nødvendigvis blir utnyttet fullt ut.

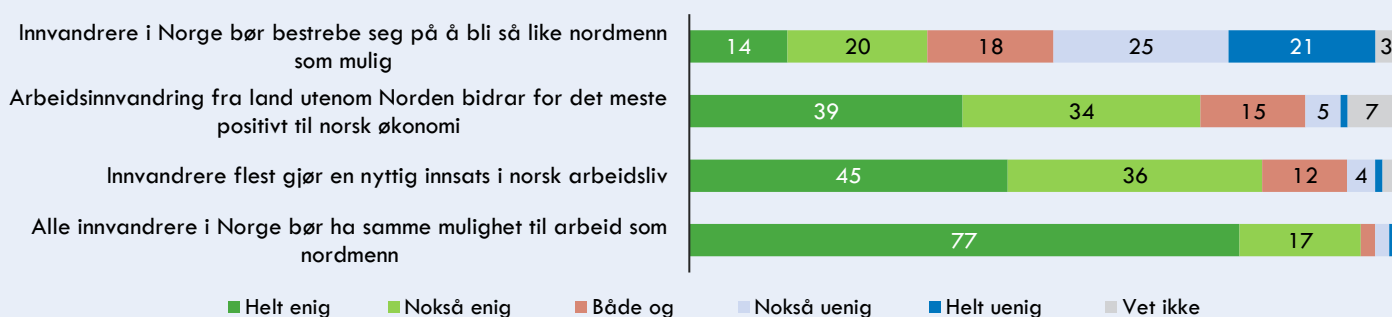
2.1 Holdninger til innvandrere har vært i utvikling de siste ti årene

SSB har over flere år gjennomført en undersøkelse hvor respondentene tar stilling til ulike påstander om innvandrere. Resultater fra 2022 finner at respondentene er nokså eller helt enige i at alle innvandrere bør ha samme mulighet til arbeid som nordmenn (94 prosent), og at innvandrere gjør en nyttig innsats i norsk arbeidsliv (81 prosent). Videre er en tredjedel nokså eller helt enige i at innvandrere i Norge bør bestrebe seg på å bli så like nordmenn som mulig (34 prosent), samtidig som nesten halve utvalget er nokså eller helt uenige i dette (46 prosent).

Det ser ut til at holdninger til innvandrere har utviklet seg i en positiv retning over tid (se Figur 2-2). I 2013 oppga 86 prosent at de var nokså eller helt enige i at alle innvandrere i Norge bør ha samme mulighet til arbeid som nordmenn, mot 94 prosent i 2022 (SSB, 2022). Utviklingen blant de som oppgir at de er nokså eller helt uenige har gått fra 11 prosent i 2013, til 3 prosent i 2022.

På spørsmål om innvandrere flest gjør en nyttig innsats i norsk arbeidsliv, var 72 prosent nokså eller helt enige og 14 prosent nokså eller helt uenige i 2013. I 2022 var fordelingen henholdsvis 81 prosent og 5 prosent.

Figur 2-1: Holdninger til innvandrere i 2022. Prosentvis svarfordeling

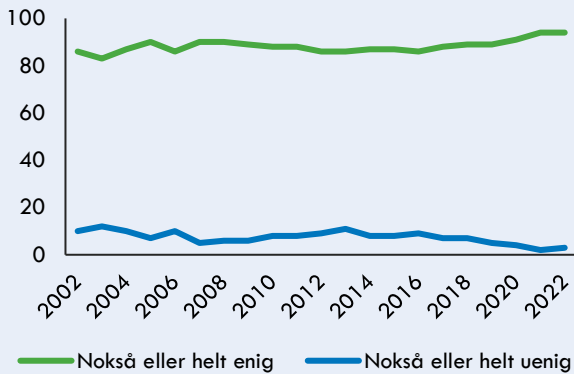


Kilde: SSB (2022) Kildetabell 08778. N= 988, 988, 987, 988, 987, 986, 987. Dataetiketter med verdi lavere enn 3 er fjernet i figuren.

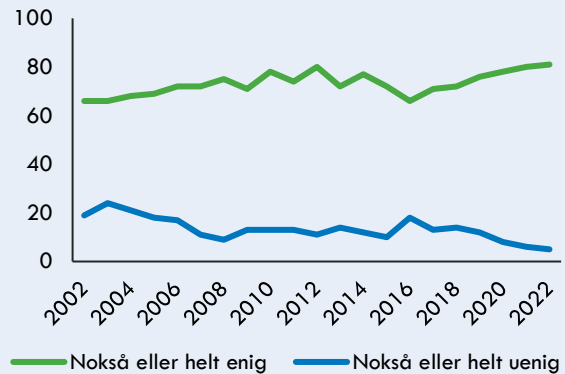
⁵ Respondenter som har svart at de oppfatter seg selv som ikke-vestlig og/eller tror de oppfattes som ikke-vestlig i en jobbsøkersituasjon. N=349

Figur 2-2: Utvikling i svar på SSBs spørreundersøkelse om innvandrere

a) Alle innvandrere i Norge bør ha samme mulighet til arbeid som nordmenn



b) Innvandrere flest gjør en nyttig innsats i norsk arbeidsliv



Kilde: SSB Kildetabell 08778.

2.2 Favorisering av mennesker lik en selv kan medføre diskriminering

Flere studier argumenterer for at ubevisste stereotyper og favorisering av egen gruppe er mulige kilder til diskriminering (Hunt, Layton, & Prince, 2015; Rivera, 2012; Greenwald & Pettigrew, 2014).

Dette fenomenet, som har blitt omtalt som *kulturell matching*, viser at rekruttering av kandidater kan påvirkes av hvorvidt det er fellestrekk mellom kulturen til kandidaten og kulturen til de som ansetter (Rivera, 2012). Studien finner blant annet at i tillegg til kandidatens formelle kompetanse, vektlegges faktorer som felles kultur, like interesser og like erfaringer. Personer med ansettelsesansvar i studien hadde en formening om at kandidater med lik kultur som dem selv var bedre egnede kandidater.

Personer som favoriserer andre med likhetstrekk som en selv, kan selv være uvitende om at de gjør dette (Greenwald & Pettigrew, 2014).⁶ Slik ubevisst favorisering kan være en driver til diskriminering, men trenger ikke nødvendigvis å komme av at en misliker andre.

En annen studie argumenterer for at diskrimineringen som identifiseres kan forklares av flere forklaringsvariabler, herunder tidligere erfaringer og ulik kjennskap til etniske minoriteter, stereotyper og irrasjonell usikkerhet tilknyttet utenlandske navn (Midtbøen & Rogstad, 2012). De finner også at arbeidsgivere i enkelte tilfeller benytter forklaringer som ikke faller under utdanning, språk og kompetanse, slik som personlig egnethet, magefølelse og andre lite konkrete årsaker, som begrunnelse for ansettelse/ikke ansettelse.

⁶ Dette omtales noen ganger som «unconscious bias».

Også flere av Econas medlemmer har erfart at arbeidsgivere kan ha en tendens til å ansette folk som er like en selv.

«... Noen er veldig åpne for å ansette mennesker med all slags bakgrunn, mens andre er mer på å ansette folk som er mer lik seg selv. Jeg har kanskje måttet bevise mer når jeg kommer på intervju.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

2.3 Arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn kan stå overfor flere utfordringer i arbeidslivet

Flere studier finner at arbeidstakere med annen etnisk eller kulturell bakgrunn kan stå overfor flere utfordringer i arbeidsmarkedet. Blant annet tyder funn på at arbeidstakere med innvandrerbakgrunn generelt har lavere sannsynlighet for å bli kalt inn på jobbintervju (som kan komme av utfordringer ved å vurdere utdanning og kompetanse), at barn av innvandrere med ikke-europeisk etnisitet strukturelt opplever lavere utbytte av sin utdanning og at arbeidstakere fra ikke-vestlige land har lavere sannsynlighet for å skape en karriere, sammenlignet med majoritetsbefolkningen (Tronstad, 2010; Hermansen, 2013; Drange, 2014).

Barrierer i forbindelse med jobbsøking

En studie finner at arbeidstakere med innvandrerbakgrunn møter flere barrierer for å få like muligheter i arbeidslivet (Midtbøen & Rogstad, 2012). Blant annet finner de at arbeidssøkere har lavere sannsynlighet for å bli kalt inn på jobbintervju dersom

de har et navn som oppfattes som utenlandsk. I denne studien ble det sendt ut to søknader til 900 stillinger, hvorav kvalifikasjonene til de to kandidatene var identiske. I de fleste tilfellene mottar begge søknadene avslag eller innkalling til intervju, men i tilfellene der kun en av søknadene avslås, er det strukturelt minoritetssøknaden som ble avslått. Dette er en indikasjon på at arbeidsmarkedet er åpnet for minoriteter, men at det ikke nødvendigvis foreligger like muligheter for alle arbeidssøkere.

Flere av de ikke-vestlige Econa-medlemmene vi har snakket med har opplevd barrierer i forbindelse med jobbsøking. Imidlertid påpeker flere at dette er hendelser de ikke kan bevise at faktisk skyldes etnisk eller kulturell bakgrunn. En person endret navn på sin søknad før vedkommende fikk innkalling til intervju. Andre forteller at de ikke hadde opplevd slike utfordringer, i det minste ikke som de har vært klar over. Videre uttrykte en leder med vestlig bakgrunn at:

«Jeg tror helt klart at ikke-vestlige på generell basis, helt uavhengig av om de er adoptert eller er første/andregangsinnvandrere, møter et bias. Handler om det som man kaller unconscious bias, ubevisste holdninger som styrer handlinger.»

Econa-medlem med lederansvar og vestlig bakgrunn

En annen norsk studie finner at personer med etnisk minoritetsbakgrunn systematisk opplever forskjellsbehandling i rekrutteringsprosessen hos offentlige virksomheter (Bjørnset, Sterri, & Rogstad, 2021). Studien finner at fokuset på mangfold ofte blir mindre jo lenger inn i ansettelsesprosessen en kommer, samt at det er høyere sannsynlighet for forskjellsbehandling lenger ut i prosessen. Forfatterne peker på tre mulige forklaringer, henholdsvis det de refererer til som *ansvarspulverisering*, *strekkbare kriterier* og et fokus på at kandidater skal *passé inn i miljøet*. De peker på at dagens reguleringer hovedsakelig relaterer seg til første fase av rekrutteringen.

Et av Econa-medlemmene vi har snakket med har opplevd å bli innkalt til intervju for noe som oppleves som å fylle en kvote, og ikke med intensjon om ansettelse. Dette opplevde personen som bortkastet tid for alle involverte.

«Det er viktig å ha fokus på at det ikke holder å kalle inn til intervju. Man må kalle inn til intervju fordi

man ønsker å ansette, ikke bare for å sjekke av en boks.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

En annen studie som undersøker arbeidsmarkedet for masterstudenter, finner at søkere med minoritetsbakgrunn, spesielt med afrikanske røtter, bruker lenger tid til å komme seg i arbeid etter fullført utdanning, sammenlignet med etnisk norske søkere (Brekke I., 2007). Studien finner tilsvarende at det er lønnsforskjeller ved første arbeidsplass for arbeidssøkere med afrikanske røtter. Studien bruker data fra 1993 til 2002, og inkluderer alle som har gått ut av høyere utdanning i denne perioden. Jo lenger tid kandidaten er i Norge, jo mindre blir forskjellene. Forfatteren fremmer flere teorier som kan være med på å forklare forskjellen i tiden som brukes for å komme i arbeid etter fullført utdanning. Blant annet kan det komme av bedre forståelse av språk og kultur, og at man over tid opparbeider seg et nettverk som kan øke sannsynligheten for å få en jobb. Fordi kandidatene i undersøkelsen har lik humankapital, argumenterer forfatteren for at gjenværende ulikhet kan komme fra etnisk diskriminering.

I intervjuene med ikke-vestlige Econa-medlemmer kom det frem eksempler på personer som hadde en oppfatning av at de selv brukte lenger tid på å skaffe seg en jobb, sammenlignet med vestlige medstudenter som hadde tatt den samme utdanningen som dem.

Basert på Kandidatundersøkelsen fra 2002, viser en studie at personer med ikke-vestlig bakgrunn hadde høyere risiko for arbeidsledighet (Støren L., 2004). Analysen finner at en nyutdannet mannlig ingeniør med ikke-vestlig bakgrunn hadde 20 prosent sannsynlighet for å oppleve arbeidsløshet rett etter uteksaminering, og at sannsynligheten for en tilsvarende etnisk norsk kandidat var 8 prosent (begge i en alder av 29 år, uteksaminert i 1998).

Lønnsforskjeller

En annen studie ser på sysselsetting og lønn blant høyt utdannede personer med foreldre med innvandrerbakgrunn i Norge, med data fra arbeidsmarkedet frem til 2012 (Cools & Schøne, 2019). Studien undersøker både variasjon blant alle masterutdannede som bor i Norge (uavhengig av studiested), og variasjon blant personer som har studert ved utvalgte norske studiesteder.

Generelt for masterutdannede finner forfatterne at barn av innvandrere med fullført mastergrad, i snitt har lavere årsinntekt. Videre finner de at kvinner med innvandrerbakgrunn har lavere sannsynlighet for å bli ansatt, sammenlignet med en majoritetskvinne. Forskerne finner også at en mann med innvandrer-

foreldre i snitt får lavere timelønn enn en mann som ikke har innvandrerforeldre.

Når det gjelder personer som har studert ved et utvalg av store norske studiesteder,⁷ finner forfatterne ikke signifikante forskjeller i sysselsetting, timelønn eller årsinntekt når alle forklaringsvariabler inkluderes.

Hovedkonklusjonen fra studien er dermed tosidig. Forfatterne finner store forskjeller i seleksjonen inn i høyere utdanning, og denne seleksjonen forklarer de tidvis store forskjellene i arbeidsmarkedsutfall mellom innvandrere og majoritetsnordmenn med mastergrad. Det er imidlertid få tegn til diskriminering i arbeidsmarkedet for dem som har fullført mastergrad ved en av de store norske utdanningsinstitusjonene.

Forfatterne poengterer at resultatene må tolkes varsomt, da det er få observasjoner som inngår i dette utvalget. De peker spesielt på statistikken som viser at en større andel barn av innvandrere tar utdanningen sin i utlandet, sammenlignet med majoritetsbefolkningen. Studien konkluderer med at en mulig forklaring på forskjellene i arbeidsmarkedet kan være ulikheter i seleksjon inn til norske studiesteder.

En lignende tematikk kommer også opp i et av intervjuene med et Econa-medlem, der det uttrykkes en oppfattelse om at utdanning tatt i utlandet kan verdsettes ulikt i en jobbsøkerprosess, avhengig av om du er etnisk norsk eller ikke.

Utbytte av utdanning

Barn av innvandrere med ikke-vestlig etnisitet opplever strukturelt lavere utbytte av sin utdanning (Hermansen, 2013).⁸ Studien finner ingen forskjeller mellom ulike utdanningsnivå, og lite bevis for at etniske minoriteter står overfor større barrierer når de først er ansatt. Studien presenterer flere mulige forklaringer for dette funnet, blant annet at høye barrierer for ansettelse i første omgang innebærer at det allerede er gjort en seleksjon for denne gruppen, eller at det foreligger høye ambisjonsnivå eller allerede gjennomført seleksjon før valg av utdanning for gruppen.

Arbeidstakere som selv har innvandret, og arbeidstakere med foreldre som har innvandret, opplever like mye diskriminering på arbeidsplassen i Norge (Midtbøen & Kitterød, 2019). Studien som finner dette, viser imidlertid til at grunnlaget for vurdering kan variere noe, som betyr at diskrimineringen ikke nødvendigvis er lik. Det vil si at personlige vurderinger kan være noe ulike. Studien finner at respondenter i yrker med høy status i større grad opplever

diskriminering, men finner ingen signifikante forskjeller mellom yrker som krever høy og lav utdanning.

2.4 Overkvalifisering er samfunnsøkonomisk ineffektivt

Flere av studiene vi har sett på finner at det kan ta lenger tid for innvandrere å komme i arbeid etter endt utdanning, og at innvandrere kan oppleve strukturelt lavere utbytte av sin utdanning.

Videre peker tall fra SSB på at overkvalifisering er mer utbredt blant innvandrere, sammenlignet med resten av befolkningen som har høyere utdanning (Villund & Edelmann, 2022).⁹ Analysen finner at innvandrere som er overkvalifiserte, i snitt tjener mindre enn andre arbeidstakere som er overkvalifiserte for stillingen de har. Det er ikke tatt stilling til språkkunnskaper eller arbeidserfaring i denne analysen, men antall år i Norge og alder er tatt med for å forklare noe av disse variablene. De finner at det er en større andel overkvalifisering blant innvandrere med færre år i Norge.

Dersom lavere utbytte av utdanning og overkvalifisering er et utbredt problem, kan det gi opphav til en samfunnsøkonomisk ineffektivitet ved ineffektiv ressursutnyttelse. Både samfunn og enkeltpersoner kan dermed dra nytte av bedre utnyttelse av tilgjengelig kompetanse i arbeidsmarkedet.

Bedrifter kan med andre ord gå glipp av kompetanse på grunn av egne fordommer. I et intervju med et Econa-medlem, kommer det frem at personen opplever å motta søknader fra overkvalifiserte ikke-vestlige søkere, som følge av at de ikke har fått seg jobb andre steder:

«Det er ingen tvil om at man går glipp av kompetanse på grunn av disse biasene. Vi har hatt utrolige dyktige kandidater, folk som har fantastiske CV-er og som har studert i Norge, men med navn som ikke er norske. Hvordan så dyktige folk kommer inn i en prosess hos bedrifter som er så små som oss henger ikke på greip. Det viser at de ikke får de samme mulighetene.»

Econa-medlem med lederstilling og vestlig bakgrunn

⁷ UiO, UiB, NTNU, UiT, UiS, UiA, NHH, OsloMet, NMBU.

⁸ I artikkelen benyttes begrepet «ikke-europeisk».

⁹ Overkvalifisert innebærer å ha stillinger som krever betydelig lavere utdanning enn det arbeidstakeren har.

3. Verdien av mangfold

Det finnes mange studier som belyser viktigheten av en mangfoldig arbeidsplass. Argumentene er varierte, og kan knyttes til både sosiale, samfunnsmessige, etiske og økonomiske årsaker. Sosiale og samfunnsmessige argumenter for et mangfoldig arbeidsliv knyttes gjerne mot mål om lik behandling og ingen diskriminering, da dette kan resultere i omfattende individuelle og samfunnsmessige konsekvenser. Etiske argumenter for et mangfoldig arbeidsliv kan gjerne knyttes til rettferdighet og menneskeverd. Blant økonomiske årsaker nevnes blant annet økt innovasjon og kreativitet, som igjen kan utløse økonomiske gevinster.

3.1 Mangfold kan være verdiskapende

Drange (2014) presenterer flere argumenter for at bedrifter bør sette søkelys på mangfold. Disse inkluderer både nye omgivelser, slik som et globalt marked og en internasjonal kundebase, endret bevissthet (innad eller utad av bedriften) som medfører press for å øke mangfold, samt lovgiving som krever et slikt fokus. Drange deler i hovedsak argumentasjon for mangfold inn i tre kategorier: lønnsomhet for bedriften, samfunnsmessig ansvar og ressurser. Andre studier viser også til eksempler på positive virkninger av mangfold. Dette inkluderer en studie hvor arbeidsgivere blant annet uttalte at ikke-vestlige arbeidstakere bidrar til nytenking, kreativitet og høyere arbeidsmoral (Tronstad, 2010).

En litteraturstudie finner en hovedsakelig positiv sammenheng mellom mangfold og lønnsomhet (Umblijs, Drange, & Orupabo, 2022). I studien vurderes ledelse som en viktig variabel for å oppnå lønnsomhet av mangfold. Herunder, inkluderende mangfoldsledelse. Funnene peker videre på at etnisk mangfold i ledelsen kan medvirke til at mangfold blir lønnsomt. Disse funnene er gjort på tvers av bransjer og land, og forfatterne presiserer videre at konteksten i hver enkelt situasjon kan være avgjørende for lønnsomhet. Studien viser videre til funn som indikerer en svak positiv sammenheng mellom mangfold og innovasjon, men at det er en kompleks sammenheng.

En studie gjennomført av BCG i 2017, finner en positiv sammenheng mellom innovasjon og mangfold i ledelse

blant store og komplekse selskaper (herunder ledelse i alle ledd av organisasjonen) (Lorenzo, et al., 2017). Viktige faktorer for å oppnå dette positive forholdet mellom mangfold i ledelse og innovasjon i slike selskaper, er et miljø som gjør at de ansatte føler seg trygge til å ytre sine meninger. De finner imidlertid ikke tilsvarende sammenhenger for mindre virksomheter. Studien ble gjennomført i Østerrike, Tyskland og Sveits, og tok for seg et større utvalg industrier.

Rapporten Diversity Matters fremmer viktigheten av å tiltrekke, utvikle og beholde et mangfold i alle nivåer blant den neste generasjonen av ledere. Bedrifter med høyere grad av etnisk mangfold i ledelsen er mer sannsynlig å oppnå bedre finansielle resultater (Hunt, Layton, & Prince, 2015). Økt fokus på mangfold (etnisk og kjønn), gir blant annet større utvalg av potensielle kandidater, samt at grupper med mangfold ofte er bedre på problemløsning gjennom økt kreativitet og ulike innfallsvinkler.

Videre peker funn på at mangfold hos ledelsen i en bedrift kan medvirke til innovasjon og bedre resultater (Hewlett, Marshall, & Sherbin, 2013). Dersom det er mangel på mangfold i ledelsen (hudfarge, seksualitet og kjønn), er det en lavere sannsynlighet for at ansatte med minoritetsbakgrunn finner støtte for sine ideer hos ledelsen. Mangel på mangfold kan også resultere i at en bedrift ikke forstår behovet til sluttbruker. Ifølge Hewlett, Marshall & Sherbin (2013) er det også mer sannsynlig at aksjeverdien til bedrifter med mangfold i ledelsen øker.

I intervju med Econa-medlemmer kommer det frem ulike syn på hvorvidt mangfold medbringer en verdi. Noen oppelver at mangfold gir verdi til noen typer virksomheter, spesielt de som opererer internasjonalt. Videre trekkes faktorer som kreativitet og ulike perspektiver frem som verdier relatert til mangfold.

«Norge er et lite land som samhandler med andre land. De personene som er best til å sjonglere flere kulturer og finne gode måter å kommunisere og vise respekt på, er de som er vokst opp med en flerkulturell bakgrunn.

Man må huske at ulike folk ser ting litt annerledes, tenker nytt, kreativt – for å hente ut disse verdiene

trenger man forskjellige mennesker rundt bordet.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

«Jeg tror at det handler mest om individet. Vi er de vi er, og vi er verdifulle fordi vi bærer med oss vår historie. Etnisitet og kulturelt mangfold kommer veldig an på den personen som er. Blir som å si at vi ikke gidder å ansette kvinner, og dermed utelukker 50 prosent av arbeidstakerne.

Folk er like forskjellige innenfor en gruppering som utenfor. Må ikke være så opptatt av den labelen, men heller se folk på jobb.»

Econa-medlem med lederansvar og vestlig bakgrunn

3.2 Mangfold kan ha innvirkning på kommunikasjonen i virksomheten

Fra litteraturen finnes det tegn på at etnisk mangfold i noen tilfeller kan medføre kostnader knyttet til kommunikasjon (Umblis, Drange, & Orupabo, 2022). Noen bakenforliggende årsaker til dette er blant annet kulturelle og språklige barrierer, i tillegg til ulike normer tilknyttet kommunikasjon som kan medføre misforståelser. Litteraturstudien finner at slike negative effekter reduseres når graden av mangfold på arbeidsplassen øker.

En annen analyse gjennomført med norske tall finner at produktiviteten på en arbeidsplass påvirkes negativt av et mangfold av språk, spesielt på arbeidsplasser som krever høy utdanning (Dale-Olsen & Finseraas, 2019). De peker på en kostnad som kommer av kommunikasjonsutfordringer. De finner imidlertid at ved økt sannsynlighet for å beherske norsk og engelsk, reduseres den negative påvirkningen på produktiviteten.

Dette poengteres også i et av intervjuene:

«Åpenbart har mangfold en verdi. Men samtidig ikke for mye mangfold. Det må være et felles språk i virksomheten. Hvis alle er veldig forskjellige og det bare blir krangling så bikker det.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

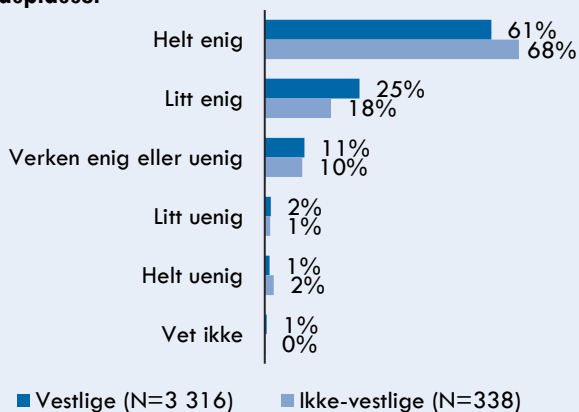
3.3 Econas medlemmer mener at mangfold er en styrke for norske arbeidsplasser

I spørreundersøkelsen oppgir majoriteten av Econas medlemmer at de er litt eller helt enig i at etnisk og kulturelt mangfold er en styrke for norske arbeidsplasser (86 prosent). Et fåtall av respondentene er litt eller helt uenige i påstanden (2 prosent) (Se Figur 3-1a for fordeling for vestlig og ikke-vestlig).

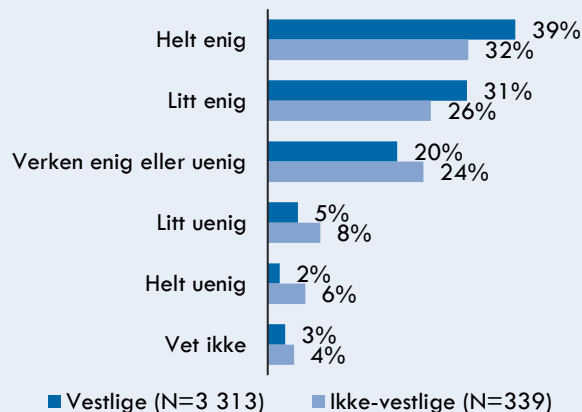
På tross av oppfattelsen om at etnisk og kulturelt mangfold er en styrke for arbeidsplasser, oppgir en noe lavere andel at mangfold verdsettes på deres arbeidsplass (69 prosent litt eller helt enig) (se Figur 3-1b). Videre bør det bemerkes at ikke-vestlige i noe

Figur 3-1: Verdsettelse av etnisk og kulturelt mangfold blant Econas medlemmer

a) Etnisk og kulturelt mangfold er en styrke for norske arbeidsplasser



b) Etnisk og kulturelt mangfold verdsettes på min arbeidsplass



mindre grad er litt eller helt enige i at etnisk og kulturelt mangfold verdsettes på arbeidsplassen (58 prosent) enn vestlige (86 prosent).

I intervjuene gis det videre uttrykk for variasjon i hvorvidt arbeidsgivere verdsetter mangfold. En person peker på manglende tillitt som en barriere, men at dette i større grad gjelder i begynnelsen av et arbeidsforhold:

«Barrierene kommer spesielt i form av manglende tillit. Sånne små ting man har opplevd i arbeidslivet, men som forsvinner etter hvert, desto lenger man er i en jobb og får anledning til å bygge opp tillit. I begynnelsen merker man det, opplever for eksempel at sjefen er mer nært på sammenlignet med nyansatte som har vestlig bakgrunn, de har ikke den samme oppfølgingen.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

En annen person erfarer at det er ulikhet mellom arbeidsplasser, og poengterte at den ved en arbeidsplass hadde opplevd en genuin interesse for sin bakgrunn, mens opplevelsen ikke var slik ved andre arbeidsplasser. En tredje person har opplevd et behov for å tilpasse seg arbeidsgiver.

«Jeg må være litt forsiktig med erfaringen jeg gir til arbeidsgiver –

jeg må variere litt på hvem jeg oppfører meg som. I den internasjonale delen [av selskapet] er det bra å være meg selv og by på mangfold, mens i den norske avdelingen bør jeg late som jeg er mer norsk og lik de andre.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

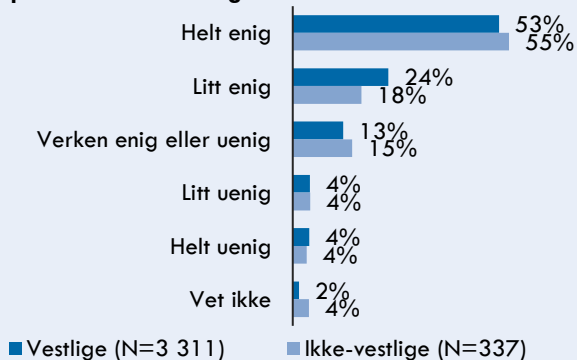
3.4 Flertallet av Econas medlemmer mener man går glipp av kompetanse ved å kun ansette personer med vestlig etnisitet

Resultater fra spørreundersøkelsen viser at flertallet av Econas medlemmer mener at ikke-vestlige ansatte bidrar med kompetanse (se Figur 3-2). Mer enn to av tre er litt eller helt enige i påstanden om at virksomheten deres går glipp av kompetanse dersom den kun ansetter personer med vestlig etnisitet (77 prosent). Videre oppgir flertallet av respondentene at de er litt eller helt enige i at alle virksomheter bør ha målsetting om å rekruttere ikke-vestlige (60 prosent).

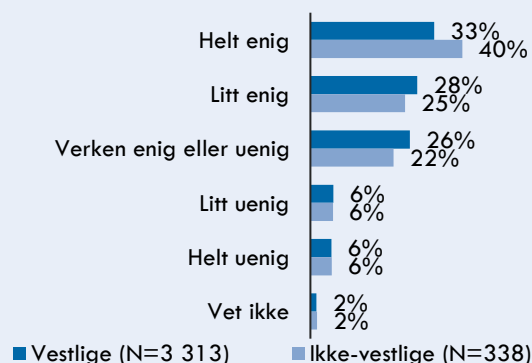
Blant årsakene til at det er viktig å rekruttere flerkulturelle til arbeidsplassen, trekkes *gjenspeiling av kundemasse og samfunnet* frem som en årsak av to tredjedeler av respondentene. Videre trekkes årsaker som å *forbedre innovasjon og nytenking* og å *styrke arbeidsmiljøet* frem som viktige årsaker av mange. Årsaker som virker å være mindre viktig for respondentene er å *forbedre kundepleie/produkter/tjenester*, samt å *forbedre merkevarer* (Se Vedlegg A, Figur A-9).

Figur 3-2: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

a) Virksomheten min går glipp av kompetanse hvis den kun ansetter personer med vestlig etnisitet



b) Alle virksomheter bør ha en målsetting om å rekruttere ikke-vestlige ansatte



4. Mangfold blant økonomer

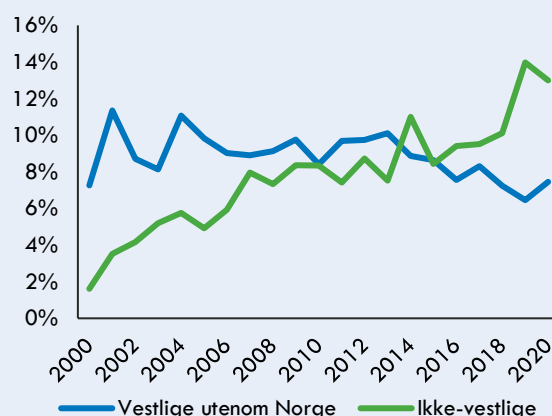
Andelen ikke-vestlige som utdanner seg innen økonomisk-administrative fag har økt de siste årene. Tilsvarende har det også vært en økning i andelen ledere med ikke-vestlig bakgrunn. Mangfoldet blant toppledere er større i privat sektor enn i offentlig sektor. Blant Econas medlemmer, oppgir 9 prosent at de oppfatter seg selv som ikke-vestlige og/eller at de tror at de oppfattes som ikke-vestlige i en jobbsøker-situasjon. De fleste Econa-medlemmene oppgir at de jobber på en arbeidsplass med etnisk og kulturelt mangfold blant de ansatte, og de fleste mener at slikt mangfold er en styrke for norske arbeidsplasser.

4.1 Andelen ikke-vestlige økonomisk administrativt utdannede i Norge har økt

Figur 4-1 viser at det har vært en utvikling i andelen ikke-vestlige som har utdannet seg innen økonomisk-administrative utdanninger de siste årene. I 2000 hadde 2 prosent av utdannede innen økonomisk administrative fag ikke-vestlig bakgrunn. Tilsvarende for 2020 er 13 prosent. Gjennomsnittlig andel ikke-vestlige over perioden er 8 prosent.

Figur 4-2 viser andelen ikke-vestlige innenfor ulike lederstillinger per 2021. Mangfoldet er noe større blant toppledere i privat sektor enn i offentlig sektor. Fordelingen gjenspeiler imidlertid ikke fordelingen

Figur 4-1: Utvikling i andel utdannede med annen landbakgrunn enn Norge innen økonomisk-administrative fag, gitt at de bor i Norge per 2020

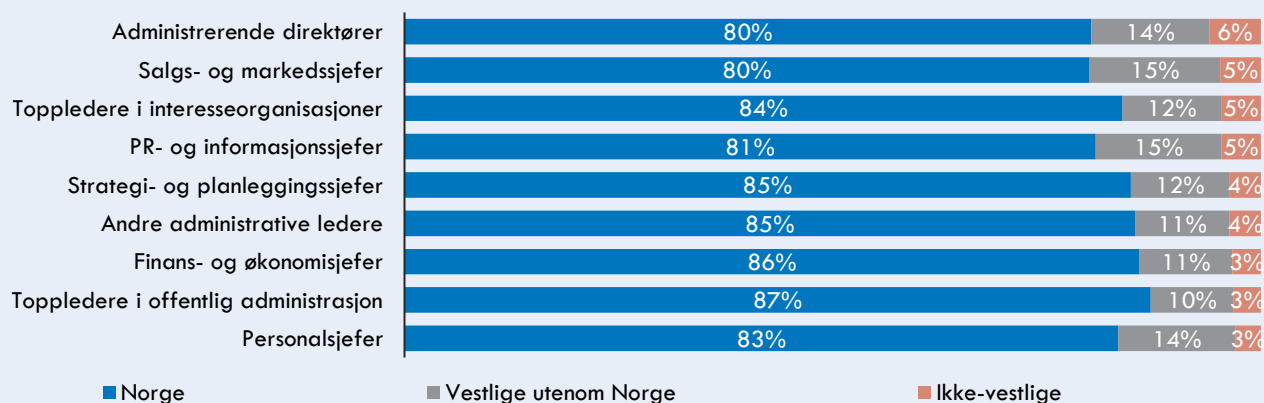


Kilde: Microdata.no. Beregninger av Oslo Economics. Andel av alle utdannede innen økonomisk-administrative fag. Se Tabell A-1 for nærmere beskrivelse av hvilke land som inngår i landbakgrunn.

blant personer som er utdannet innen økonomisk-administrativ retning.

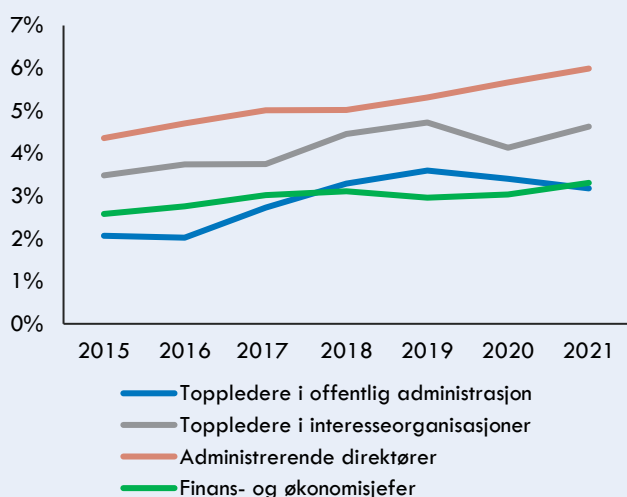
Statistikk for spesifikke lederstillinger peker på at det har vært en økning i andel ledere med ikke-vestlig bakgrunn, se Figur 4-3. Særlig blant administrerende direktører ser vi en økning i andelen ikke-vestlige hvert år. Utviklingen blant finans- og økonomisjefer er noe flatere enn for administrerende direktører og toppledere i interesseorganisasjoner. Videre ser vi at andelen ikke-vestlige toppledere i offentlig administrasjon er lavere enn øvrige kategorier, både i 2015 og i 2021. I 2018 til 2020 lå denne andelen noe over finans- og økonomisjefer.

Figur 4-2: Lederstillinger fordelt på landbakgrunn, per 2021



Kilde: Microdata.no. Beregninger gjennomført av Oslo Economics. Se Tabell A-1 for nærmere beskrivelse av hvilke land som inngår i landbakgrunn.

Figur 4-3: Utvikling i andel ledere med ikke-vestlig bakgrunn



Kilde: Microdata.no. Beregninger gjort av Oslo Economics

4.2 To av tre Econa-medlemmer jobber på en arbeidsplass med etnisk og kulturelt mangfold

I spørreundersøkelsen oppgir 72 prosent av Econa-medlemmene at de arbeider på en arbeidsplass med etnisk og kulturelt mangfold (se Figur A-6, Vedlegg A). Blant respondentene som ikke jobber på mangfoldige arbeidsplasser mener 39 prosent at den etniske og kulturelle profilen blant de ansatte bør endres. Tilsvarende andel for respondentene på arbeidsplasser med etnisk og kulturelt mangfold, er 8 prosent (Se Figur A-7 og Figur A-8 i Vedlegg A).

Vi har sammenstilt svar fra spørreundersøkelsen på spørsmålene «Tenk at du søker jobb. Tror du at du oppfattes som ikke-vestlig av potensielle arbeidsgivere?» og «Oppfatter du deg selv som ikke-vestlig?» i Tabell 4-1.

6 prosent av respondentene oppgir at de anser seg selv som ikke-vestlige. Videre oppgir 7 prosent av respondentene at de i en jobbsøkersituasjon tror de blir oppfattet som ikke-vestlige av potensielle arbeidsgivere. Til sammen svarer 9 prosent av Econas medlemmer «Ja» på minst ett av spørsmålene. Kun 4 prosent av respondentene svarer ja på begge spørsmålene, som vil si at de både anser seg selv som ikke-vestlige, og tror de oppfattes som ikke-vestlige av potensielle arbeidsgivere. Blant de 7 prosentene som oppgir at de i en jobbsøkersituasjon tror de blir oppfattet som ikke-vestlige av potensielle arbeids-

Tabell 4-1: Fordeling vestlige og ikke-vestlige Econa-medlemmer

Oppfatter du deg selv som ikke-vestlig?	Tenk at du søker jobb. Tror du at du oppfattes som ikke-vestlig av potensielle arbeidsgivere?		
	Ja	Nei	Vet ikke
Ja	4 % (N=138)	2 % (N=88)	0 % (N=11)
Nei	3 % (N=100)	89 % (N=3 317)	0 % (N=46)
Vet ikke	0 % (N=12)	0 % (N=10)	0 % (N=14)

Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbejdet av Oslo Economics. Prosent av totalen (N=3 736). Lyseblå indikerer andelen av respondentene som oppfatter seg selv som ikke-vestlig og/eller tror de oppfattes om ikke-vestlig i en arbeidssøkersituasjon.

givere, svarer 2 prosent «Nei» på spørsmål om de oppfatter sin egen etnisitet som ikke-vestlig.

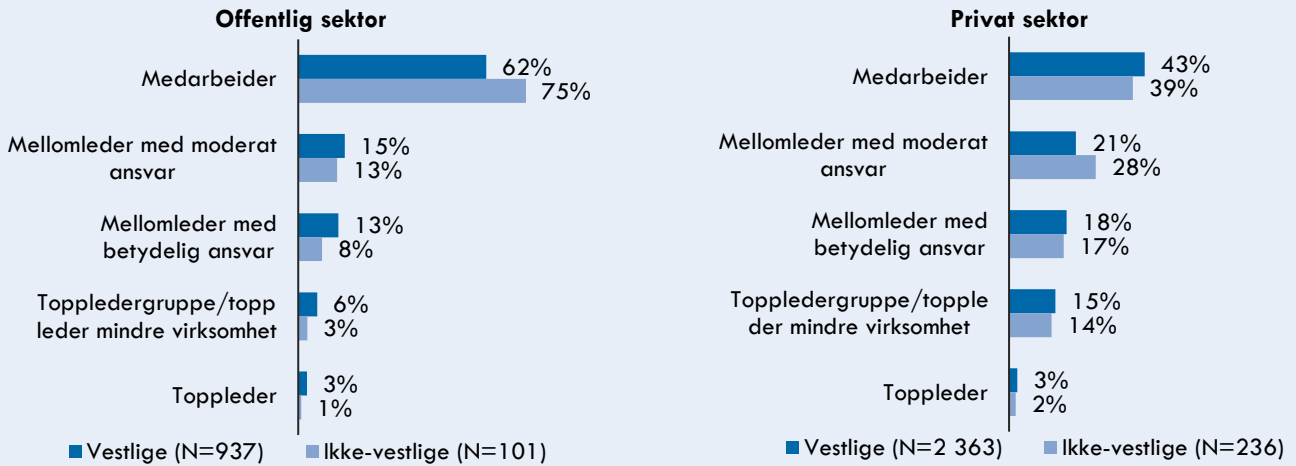
Vi finner dermed at andelen ikke-vestlige Econa-medlemmer (som enten selv oppfatter seg som ikke-vestlige eller tror de blir oppfattet som ikke-vestlige i en jobbsøkersituasjon) er omtrent like stor som gjennomsnittlig andel ikke-vestlige økonomisk administrativt utdannede i perioden 2000 til 2020.

Blant respondentene i spørreundersøkelsen til Econa er 3 prosent toppledere. Av disse er 94 prosent vestlige og 6 prosent ikke-vestlige. Andelen ikke-vestlige toppledere er dermed tilsvarende det vi finner i offentlig statistikk.

Flere av Econa-medlemmene vi har snakket med etterlyser større mangfold blant ledere, særlig innen offentlig sektor. Som det fremkommer av Figur 4-4, er andelen medarbeidere høyere i offentlig enn i privat sektor. I offentlig sektor er også andelen ikke-vestlige medarbeidere en del høyere enn andelen vestlige medarbeidere. I de høyere stillingsnivåene i offentlig sektor ligger andelen ikke-vestlige konsekvent lavere enn andelen vestlige. I privat sektor ser vi at andelen av de ikke-vestlige på medarbeidernivå er noe lavere enn andelen av de vestlige.

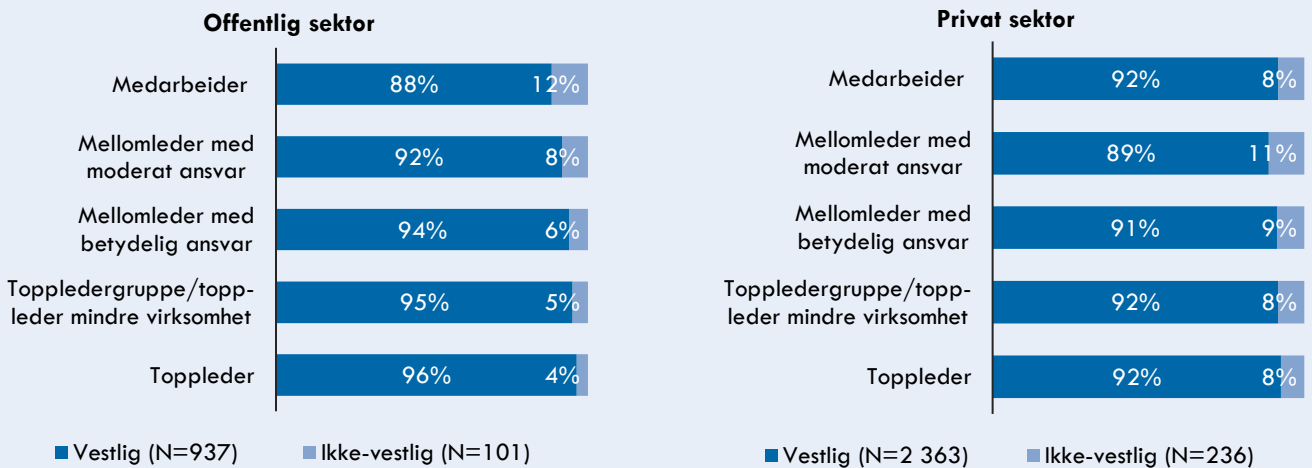
Dersom vi heller ser på hvordan andel vestlige/ ikke-vestlige fordeler seg innad i hvert stillingsnivå, finner vi at andelen ikke-vestlige er avtagende etter hvert som stillingsnivå øker i offentlig sektor, se Figur 4-5. Denne sammenhengen finner vi ikke i privat sektor.

Figur 4-4: Andel respondenter per stillingstrinn



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econa-medlemmer (2022). Resultater bearbejdet av Oslo Economics. Prosentvis fordeling. Andel av alle vestlige/ikke-vestlige for offentlig og privat sektor.

Figur 4-5: Fordeling av andel vestlige/ikke-vestlige per stillingstrinn



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econa-medlemmer (2022). Resultater bearbejdet av Oslo Economics. Prosentvis fordeling. Andel vestlige/ikke-vestlige per stillingsnivå.

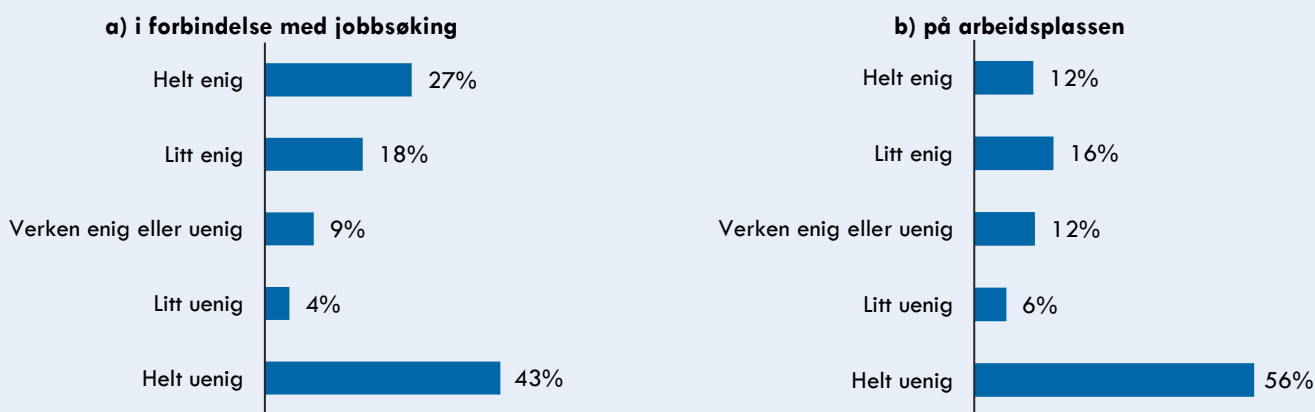
4.3 Flere av Econas medlemmer med ikke-vestlig bakgrunn har opplevd barrierer på grunn av etnisk bakgrunn

Resultater fra spørreundersøkelsen kan tyde på at barrierene for ikke-vestlige er større i forbindelse med jobbsøking, enn innad på arbeidsplassen. Blant annet oppgir 45 prosent at de er litt eller helt enig i at de har opplevd barrierer i forbindelse med jobbsøking. Til sammenligning er 28 prosent litt eller helt enig i at de har opplevd barrierer knyttet til sin etnisitet på arbeidsplassen. Samtidig er andelen som er litt eller helt uenig i at de har opplevd barrierer knyttet til etnisitet, større enn andelen som har opplevd barrierer – både i forbindelse med jobbsøking og på arbeidsplassen.

I spørreundersøkelsen ba vi ikke-vestlige respondenter ta stilling til en rekke påstander knyttet til deres erfaringer i møte med arbeidslivet, se Figur 4-7. Fra svarene kommer det frem at rundt én av tre aldri har opplevd utfordringer knyttet til sin etnisitet i arbeidslivet. Videre finner vi at 29 prosent opplever at de har hatt vanskeligere for å få jobb på grunn av sin etnisitet, samtidig som 13 prosent av respondentene opplever at de har hatt lettere for å få jobb på grunn av sin etnisitet.

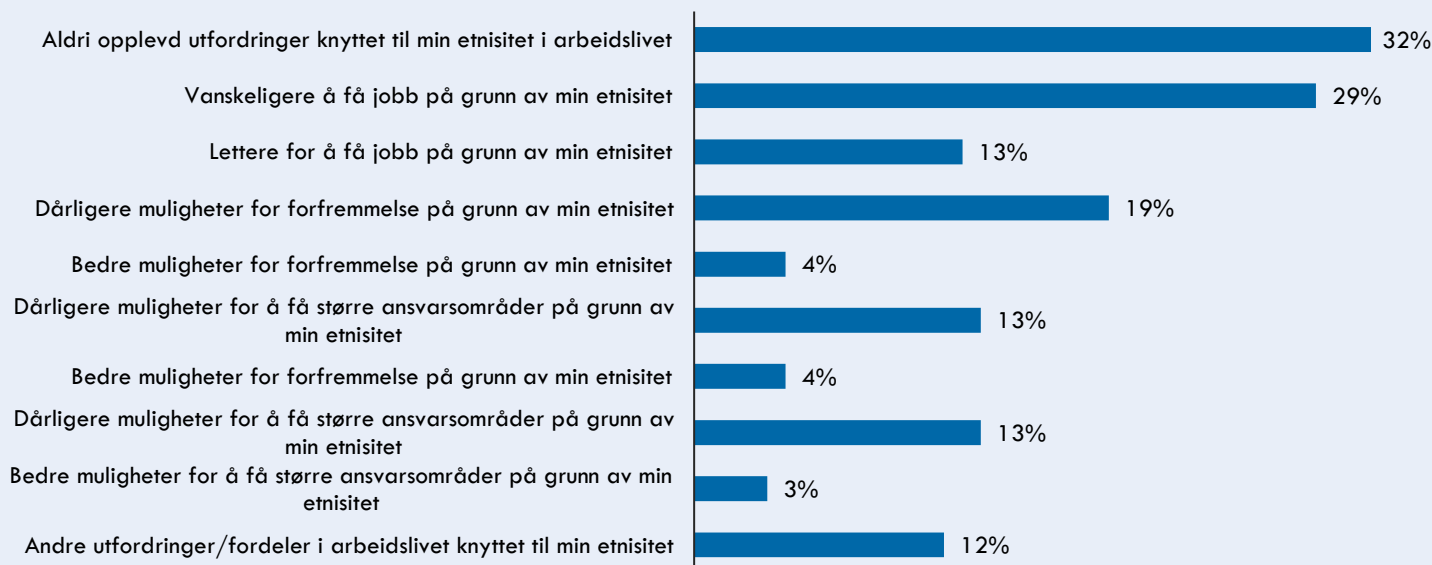
Når det gjelder muligheter for forfremmelse, mener 19 prosent av respondentene at disse er dårligere på grunn av etnisitet, mens 4 prosent mener de har bedre muligheter for forfremmelse på grunn av sin etnisitet. Samtidig mener 13 prosent deres muligheter for større ansvarsområder er dårligere, mens 3 prosent mener de har bedre muligheter for større ansvarsområder på grunn av sin etnisitet. Det er med andre ord

Figur 4-6 Jeg har opplevd barrierer knyttet til min etnisitet [...]



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econa-medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics. N=294 og 303.

Figur 4-7: Ta stilling til påstandene under, og sett kryss ved de du mener passer for deg. Flere svar mulig. Jeg har ...



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics.

variasjon rundt hvilke erfaringer ikke-vestlige respondenter har og har hatt i møte med arbeidslivet – både positive og negative.

4.4 Noe variasjon i lønn mellom ikke-vestlige og vestlige Econa-medlemmer

Fra spørreundersøkelsen kommer det frem at det er noe variasjon i lønn mellom ikke-vestlige og vestlige Econa-medlemmer. Generelt finner vi at ikke-vestlige medlemmer i snitt tjener noe mindre enn vestlige medlemmer innenfor stillingsnivåene Medarbeider, Mellomleder med betydelig ansvar, Toppledergruppe/toppleder mindre virksomhet og toppleder.

Blant Mellomleder med moderat ansvar, er imidlertid forskjellene motsatt. Der finner vi at ikke-vestlige i snitt ligger noe høyere enn vestlige på lønnsstigen.

I Figur 4-8 har vi oppstilt gjennomsnittslønn per stillingsnivå for henholdsvis vestlige og ikke-vestlige respondenter. Lønnsforskjellene økende med ansvarsroller. Blant toppledere/toppledergruppe, har ikke-vestlige om lag 100 000 kroner lavere lønn enn vestlige. Merk at her er utvalgene små, slik at enkelte observasjoner kan gi store utslag.

Det er en rekke mulige årsaker som kan forklare denne variasjonen utover etnisitet. For eksempel kan ansiennitet og alder spille en rolle, i tillegg til ulik grad av ansvarsområder innad i de forskjellige stillingsnivåene. Som følge av små utvalg ved snevrere avgrensinger, kan vi imidlertid ikke undersøke variasjon innen snevrere grupper.

Blant enkelte av Econas medlemmer kommer en oppfatning om lønnsforskjeller til uttrykk, både i form av fritekstsvar i spørreundersøkelsen og i intervju.

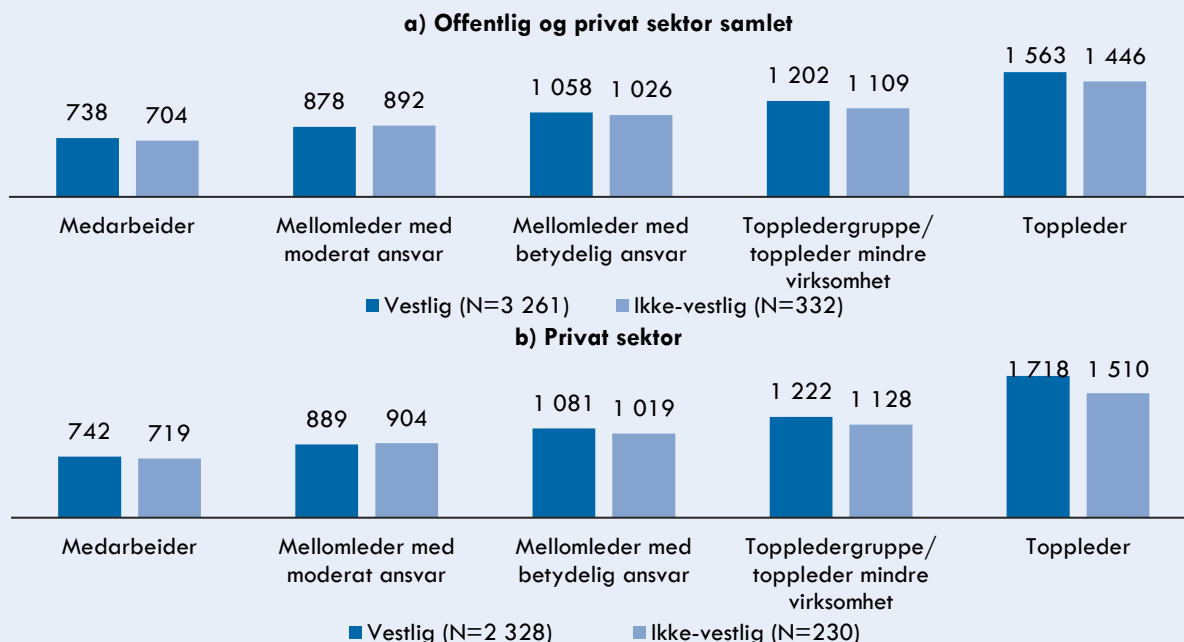
«På min arbeidsplass er de med utenlandsk bakgrunn lønnstapere»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

«Lønn er ofte lavere hos folk med minoritetsbakgrunn. Ikke fordi vi presterer dårligere, tvert imot, vi presterer mer og har mer ansvar. Men når det kommer til lønn så faller det igjennom.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

Figur 4-8: Gjennomsnittslønn fordelt på stillingstrinn. Tall i tusen.



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econa-medlemmer (2022). Resultater bearbejdet av Oslo Economics. På grunn av små utvalg på ledernivå har vi ikke laget en egen oppstilling for offentlig sektor. Vi har ekskludert observasjoner som rapporterer en grunnlønn lavere enn 400 000 kroner og høyere enn 5 millioner kroner. Antall observasjoner: Offentlig og privat sektor samlet: Medarbeider: Ikke-vestlig: N=166, Vestlig: N=1 592. Mellomleder med moderat ansvar: Ikke-vestlig: N=78, Vestlig: N=639. Mellomleder med betydelig ansvar: Ikke-vestlig: N=47, Vestlig: N=547. Toppledergruppe/toppleder mindre virksomhet: Ikke-vestlig: N=34, Vestlig: N=397. Toppleder: Ikke-vestlig: N=5, Vestlig: N=82. Privat sektor: Medarbeider: Ikke-vestlig: N=91, Vestlig: N=1 012. Mellomleder med moderat ansvar: Ikke-vestlig: N=65, Vestlig: N=496. Mellomleder med betydelig ansvar: Ikke-vestlig: N=39, Vestlig: N=423. Toppledergruppe/toppleder mindre virksomhet: Ikke-vestlig: N=31, Vestlig: N=339. Toppleder: Ikke-vestlig: N=4, Vestlig: N=58.

5. Mulige tiltak for økt mangfold

Det finnes en rekke eksempler på tiltak for økt mangfold på arbeidsplassen. Dette kan for eksempel være tiltak rettet mot rekrutteringsprosessen, slik som anonymiserte søknader og positiv kvotering av innvandrere på intervju. Videre finnes det eksempler på tiltak innad på arbeidsplassen, slik som tiltak som styrker relasjoner og språklig eller annen form for tilrettelegging på arbeidsplassen, samt tiltak rettet mot ledelse og administrasjon, som økt kompetanse om mangfoldsledelse. Tiltakene kan ha varierende grad av ønsket effekt.

5.1 Alle offentlige arbeidsgivere, og private arbeidsgivere med mer enn 50 ansatte, er pålagt å følge aktivitets- og rapporteringsplikten

Norge har lovverk for arbeidslivet når det kommer til diskriminering. Aktivitets- og rapporteringsplikten er en lov som er iverksatt for å motvirke diskriminering i arbeidslivet. Denne loven gjelder «... alle offentlige virksomheter, uavhengig av størrelse, og i private virksomheter som jevnlig sysselsetter mer enn 50 ansatte» (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017). En rapport fra 2010 fant at en tredjedel av arbeidsgiverne i utvalget opplevde at plikten hadde hatt en positiv påvirkning på arbeidet mot å oppnå likestilling mellom etniske minoriteter og majoriteter (Tronstad, 2010).

I Norge gjennomføres det tiltak for å tiltrekke seg høyt utdannede arbeidsinnvandrere flere steder i landet (NOU 2022:18, s. 243). Blant annet har Oslo-regionen gjennomført en undersøkelse for å identifisere hvilke hindre internasjonale arbeidssøkere møter (Osloregionen, 2021). Prosessen opplevdes som forvirrende for flere, og sentrale utfordringer som folk møtte da de flyttet til Norge var mangel på klar og lett tilgjengelig informasjon og byråkratiske utfordringer.

En studie av Hauge et al. (2022) finner at tiltak hovedsakelig kan deles inn i to grupper: proaktive tiltak og reaktive tiltak.

Proaktive tiltak er tiltak bedrifter gjennomfører for å aktivt søke etter mangfold (Hauge et al., 2022). Studien argumenterer for at virksomheter med

Aktivitets- og rapporteringsplikten

«I alle offentlige virksomheter, uavhengig av størrelse, og i private virksomheter som jevnlig sysselsetter mer enn 50 ansatte, skal arbeidsgiver innenfor sin virksomhet

a. undersøke om det finnes risiko for diskriminering eller andre hindre for likestilling, herunder annethvert år kartlegge lønnsforhold fordelt etter kjønn og bruken av ufrivillig deltidsarbeid,

b. analysere årsakene til identifiserte risikoer,

c. iverksette tiltak som er egnet til å motvirke diskriminering, og bidra til økt likestilling og mangfold i virksomheten og

d. vurdere resultater av arbeidet etter bokstav a til c.

Det samme gjelder arbeidsgiver i private virksomheter som jevnlig sysselsetter mellom 20 og 50 ansatte, når en av arbeidslivets parter i virksomheten krever det.»

Kilde: Likestillings- og diskrimineringsloven (2017) § 26, annet ledd.

proaktive tiltak i større grad verdsetter mangfold som en ressurs, og også oppnår størst nytte av mangfold.

Reaktive tiltak er handlinger som er rettet mot å redusere sjansen for forskjellsbehandling, både når det kommer til rekruttering og innad på en arbeidsplass (Hauge et al., 2022). Tiltak som virksomheter rapporterer ved Aktivitets- og rapporteringsplikten, er reaktive tiltak.

Studien konkluderer med at «mangfold avler mangfold», og viser at økt mangfold gir bedre forutsetninger for å lykkes med mangfoldsarbeidet, som igjen bidrar til større gevinster av mangfold.

Forfatterne finner også at mangfoldsarbeidet fordeles ut over fire nivåer, der nivå én opplever mangfold som et krav, mens nivå fire opplever at mangfold gir konkurransefordeler. De to første nivåene knyttes til virksomheter med reaktive tiltak, mens de to siste er virksomheter med proaktive tiltak. Forfatterne poengterer at hensikten ikke er å rangere virksomheter, men heller å forstå hvilke effekter ulike virksomheter kan få av ulike tiltak, og at mangfoldsarbeidet er en prosess.

Dette poengteres også i et av intervjuene med Econamedlemmene:

«Mangfold er en prosess. Man bør jobbe med det hele tiden. Hvis man vil oppnå gevinst fra mangfold, handler det ikke bare om å rekruttere en person. Det er en prosess.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

5.2 Mangfoldsarbeid bør forankres i strategien til virksomheten

Et mulig tiltak som ble identifisert i studien av Hauge et al. (2022) er å inkludere mangfold i virksomhetens strategi. I studien ble det gjennomført en spørreundersøkelse som fant at mindre enn halvparten av respondentene i undersøkelsen hadde en formell strategi. Forfatterne poengterer at:

«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.»

Kilde: Hauge et al., 2022

Finans Norge (u.å.) argumenterer for et behov for konkrete mål og tiltak som er med på å skape en kultur innad i bedriften som legger til rette for mangfold, deriblant rekruttering som søker mangfold på alle nivåer. De poengterer at ledere må synliggjøre mangfoldsarbeidet som gjennomføres, og signalisere at mangfold er en prioritet overfor sine ansatte.

I forbindelse med utarbeidelse av denne rapporten, har vi gjennomført intervjuer med virksomheter som har satt søkelys på mangfoldsarbeid. Her kom forankring av mangfoldsarbeid i strategi opp som et tema, hvorav en av aktørene understreket viktigheten av at mangfoldtematikken forankres i virksomhetens strategi for å skape seriositet rundt arbeidet. Videre resultater fra disse samtalene presenteres senere i rapporten.

5.3 Anonyme søknader kan redusere diskriminering i tidlige runder av rekruttering

I litteraturen presenteres ulike typer tiltak for å sikre mangfold i rekrutteringsprosessen. Et eksempel er anonyme søknader. Noen av fordelene med anonyme

søknader er blant annet signaleffekten et slikt tiltak sender ut om bedriften, en mulighet for å redusere diskriminering i de første stadiene av rekruttering, samt en potensiell økning av jobbtillbud til innvandrere (Rinne, 2018). Anonyme søknader kan videre medføre et større søkelys på kompetanse i ansettelsesprosessen. Det poengteres at slik rekruttering ikke bør benyttes i alle kontekster, og at anonyme søknader kan utsette diskriminering til senere runder av rekrutteringen, samt at den ikke fjerner annen diskriminering som kan oppstå ved for eksempel promotering (Rinne, 2018).

En studie i Sverige argumenterer for at jobbsøknader blir vurdert på kjønn og etnisitet (Åslund & Skans, 2012). I sin studie finner de at ikke-vestlige jobbsøkere (og kvinner) øker sin sannsynlighet for å bli kalt inn til jobberintervju med anonyme søknader. De finner videre at ikke-vestlige jobbsøkere, i motsetning til kvinner, ikke opplever en høyere sannsynlighet for å bli ansatt med anonyme søknader. Analysen baserer seg på alle stillingsannonsene som ble lyst ut i offentlig sektor i et avgrenset område, og er ikke avgrenset til et yrke eller utdanningsnivå.

Diskusjon tilknyttet anonymisering av søknader tas også opp i flere av intervjuene vi har gjennomført med Econa-medlemmer.

«Navn, kjønn, alder – du trenger ikke vite hva folk heter for å vite om de er kompetent. Man burde fjerne ganske mye av info som er irrelevant for jobben som skal gjøres.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

5.4 Tiltak som styrker relasjoner kan ha positive effekter

En annen studie argumenterer for at det bør rettes fokus på tiltak som styrker relasjoner, samt reduserer og utfordrer fordommer (Green & Kalev, 2008). Tiltak som setter søkelys på individer, slik som mangfoldsopplæring, mentorprogrammer og formelle ansettelsesprosesser, mangler det relasjonelle på arbeidsplassen. Et eksempel som forfatterne trekker frem, er nettverksarrangement som åpner for nettverksbygging på tvers av nivåer. Forfatterne argumenterer for at dette vil redusere diskriminering på det relasjonelle nivået, fordi de finner at ikke-vestlige ofte har de lavere stillingene, og at ikke-vestlige personer har bedre karriereprospekter i nettverksorganiserte bedrifter.

I intervjuene vi har gjennomført med Econa-medlemmer trekker flere frem holdningsendring som viktig, både i rekrutteringsprosesser og på arbeidsplassen. En person ønsker blant annet at det skal tilrettelegges for trygge arenaer for samtaler. En annen sier at man må utfordre til samhandling mellom kollegaer, både på og utenfor arbeidsplassen. Man vil ta med seg gode erfaringer fra mangfold videre dersom man bytter arbeidsplass.

«Det handler om holdninger og vi må endre de holdningene. Det burde ikke være behov for tiltak for økt mangfold, mangfold burde være en selvfølge.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

5.5 Det kan være behov for tiltak som fjerner fordommer

En annen rapport argumenterer for at det ofte kan være et behov for ordninger som fjerner ubevisste fordommer (Hunt, Layton, & Prince, 2015). Herunder trekkes dataprogrammer som fremhever hvilke bias som finnes i organisasjonen frem. Andre tiltak inkluderer blant annet opplæring og informering, og innføring av objektive kriterier i rekruttering som minimerer innvirkningen til personlige fordommer.

Et tiltak som trekkes frem i flere av intervjuene med Econa-medlemmer, er økt kunnskap om mangfold og om nytten av mangfold.

«Nok opplæring og kursing for de som skal rekruttere. De må forstå det og ville det genuint selv, og da er kompetanse et tiltak på veien. Det å bare stille krav til antall vil kanskje ikke være genuint og riktig. Det må skje noe organisk. Jeg tror spesielt HR og de som driver med rekruttering må være en støttespiller inn mot ledelsen i å forstå behovet.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn (med personalansvar)

I intervju med et annet Econa-medlem som selv definerer seg som vestlig, trekkes det frem at det er viktig å være bevisst ubevisste fordommer. Det pekes på at det antakelig finnes barrierer for arbeidstakere med ikke-vestlig bakgrunn som man ikke nødvendigvis er bevisst at eksisterer.

«Jeg tror at mange norske bedrifter har fokus og melder om at de «skal ikke diskriminere og så videre», men når alt kommer til alt, sitter man og diskriminerer fordi man har en tendens til å plukke de som er lik en selv. Det er viktig å være bevisst disse holdningene.»

Econa-medlem med lederansvar og vestlig bakgrunn

En person forteller at arbeid med å fjerne fordommer og å styrke tillitt er noe alle ansatte på arbeidsplassen må gjennom.

«En del av opplæringen. Alle ansatte skal forstå sine ubevisste holdninger i forhold til etnisitet og legning. Legning kan være vel så viktig. Kjønn, legning, hudfarge. I noen land gjelder det alt. Mange land som har mye større bias enn Norge, og vi synes vi har en lang vei å gå.»

Econa-medlem med lederansvar og vestlig bakgrunn

«Kunnskap er viktig. Få inn på universitetsnivå og videreutdanning at mangfold er viktig. Det handler om å ha bredere kompetanse totalt sett fordi folk har en annen type erfaring, og dermed bringer inn en annen type kompetanse. Det gir oss noe ekstra. Det gir mer kompetanse hvis du tenker mangfold – på alle måter.»

Econa-medlem med lederansvar og vestlig bakgrunn

5.6 Positiv særbehandling kan ha positive og negative virkninger

I Norge er alle statlige virksomheter pålagt å kalle inn minst én person med innvandrerbakgrunn til intervju for hver stilling som lyses ut, gitt at det er kvalifiserte søkere.¹⁰ Dette er et eksempel på positiv særbehandling.

Positiv særbehandling kan ha mange former og varierer i omfang. Et slikt tiltak kan være nødvendig for å sikre en underrepresentert gruppe reelle muligheter og et sentralt virkemiddel for å oppnå likestilling. Samtidig kan positiv særbehandling medføre negativ forskjellsbehandling av de som ikke omfattes av særtiltaket, og resultere i utestenging fra et gode andre får. Det er delte meninger om denne typen tiltak, både rettslig og politisk.

Flere av Econa-medlemmene som har stilt på intervju i forbindelse med dette prosjektet er negative til å benytte positiv særbehandling som tiltak, særlig i forbindelse med krav om å kalle inn personer med innvandrerbakgrunn på intervju. Dette handler om at enkelte opplever at problemet bare blir dyttet ett ledd videre i rekrutteringsprosessen, i form av at man blir kalt inn på intervju uten at det er særlige utsikter til ansettelse.

«Det er ikke vanskelig å gjennomskue at man blir kalt inn bare for å huke av et krav. Bortkastet tid for oss begge.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

«... Men kvoter osv. – du løser ikke det reelle problemet. Det er kanskje umulig å endre kultur, men det handler om kultur. Man må få den norske sjefen til å skjønne at mangfold er en fordel. De må skjønne det selv, i stedet for at noen for eksempel pålegger deg en kvote.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

En respondent har opplevd situasjoner hvor kvoter har blitt kommentert på av en person med høyere stilling: «ja, man må jo fylle kvota». Personen opplever videre at det er en større grad av det som blir referert til som en «kvote-tankegang» i offentlig sektor.

«Min opplevelse er at kvotering er en løsning som ikke fungerer. Man må forklare og lære lederne at mangfold er noe som er nyttig for deg. Vise caser der mangfold har positiv effekt, for eksempel på turnover, innovasjon, økonomi osv.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn og personalansvar

5.7 Tilrettelegging på arbeidsplassen kan bidra til økt inkludering

Tilrettelegging på arbeidsplassen er et annet mulig tiltak for økt mangfold. Dette kan for eksempel være tilrettelegging for praktisering av ulike religioner, ved at det etableres et eget bønnenrom på arbeidsplassen, tilrettelegges for ulike høytider ved planlegging av ferie, samt tilrettelegging for ulike dietter.

Et annet eksempel er språklig tilrettelegging. Som presentert tidligere i rapporten, kan kommunikasjonsbarrierer grunnet et mangfold av språk, medføre kostnader i form av redusert produktivitet (Dale-Olsen & Finseraas, 2019). Disse funnene gjelder spesielt for arbeidsplasser med høyt kvalifiserte arbeidstakere, hvor forfatterne peker på at kommunikasjonsevner er spesielt viktig. Når sannsynligheten for å beherske norsk og engelsk går opp, reduseres den negative påvirkningen på produktiviteten.

Altså kan det tenkes at språklig tilrettelegging kan gi positive effekter. Arbeidsplassen kan for eksempel tilby norskkurs til ansatte som kan ha behov for dette, og bruke engelsk som arbeidsspråk i organisasjonen. Sistnevnte vil videre kunne bidra til økt inkludering, ved at intern informasjon skjer på et språk som alle er komfortable med.

Språklige utfordringer er også tema som kommer opp under intervjuer med Econa-medlemmer.

«Språk er en stor barriere. I de aller fleste bedrifter som ikke er i sentrale østlandsområder, må du snakke norsk.»

Econa-medlem med lederansvar og vestlig bakgrunn

En annen person forteller om hvilke fordeler virksomheten opplever at bruk av engelsk istedenfor norsk gir til dem:

¹⁰ I henhold til Statens Personalthåndbok punkt 2.1.3.1

«Vi er nok i en litt spesiell posisjon. Fordi vi har engelsk som arbeidsspråk stiller vi ikke krav til norsk-kunnskaper. Dermed kan vi rekruttere bredere. Har hele verden som rekrutteringsarena.»

Econa-medlem med vestlig bakgrunn og lederansvar

5.8 Mangfoldsledelse kan være sentralt for å dra nytte av mangfold

Flere studier finner at ledelse er et sentralt virkemiddel for å dra nytte av mangfoldet på arbeidsplassen. Som presentert tidligere, kan mangel på klare ansvarsområder medvirke til pulverisering av ansvar (Bjørnset, Sterri, & Rogstad, 2021).

En studie finner flere interne faktorer som kan påvirke hvorvidt mangfold medvirker til økt lønnsomhet, herunder mangfoldsledelse, mangfoldskultur, i tillegg til økt mangfold innad i virksomheten (Umblijs, Drange, & Orupabo, 2022). Den samme studien finner også at mangfold i ledelsen kan ha sammenheng med positive lønnsomhetsfaktorer.

En annen studie finner at ledelse kan være sentralt for hvilken effekt mangfold har for en bedrift (Wangen, 2017). Herunder om mangfold har en positiv eller negativ innvirkning på innovasjon og kreativitet. Forfatteren trekker frem inkludering, støtte og motivasjon som viktige trekk hos lederen.

Drange (2014) forteller at en mangfoldsleder verdsetter ulikheter, tilrettelegger for hvert enkelt individ, samt integrerer arbeidere med ulik bakgrunn innad i organisasjonen. En slik leder oppnår verdi fra mangfold fra ulike perspektiver, og forstår at ulike ansatte trenger ulik tilrettelegging. Drange finner at mangfoldsledelse kan struktureres på ulike måter, og benytte ulike virkemidler. En faktor som går igjen er målsettingen om utvikling, både av ansatte og arbeidsplassen, i tillegg til å holde på sine ansatte. Eksempler på virkemidler som studien presenterer, er nettverksarrangement, mentorordninger og opplæring.

Et Econa-medlem drøfter lederes rolle:

«Det som kan være lurt, er at man gjør de bevisst på hvilken fordel mangfold er. Mangfold er mye mer enn ikke-vestlige ansatte. Det handler om å forstå hva mangfold er, hva mangfoldsledelse er, og

hvordan vi kan utnytte ulik kompetanse hos forskjellige personer.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn og personalansvar

5.9 På arbeidsplassene til Econa-medlemmer er det iverksatt ulike tiltak

Blant Econas medlemmer oppgir 30 prosent at deres arbeidsplass har iverksatt tiltak. 70 prosent svarer at arbeidsplassen ikke har iverksatt tiltak eller at de ikke vet om arbeidsplassen har iverksatt tiltak. Det er ingen variasjon i svarene til vestlige versus ikke-vestlige respondenter.

Blant respondentene på arbeidsplasser som har iverksatt tiltak svarer 60 prosent at deres arbeidsplass har et uttalt mål om å rekruttere personer med ulik etnisk bakgrunn (se Figur 5-1). Videre har nesten halvparten iverksatt tiltak for å styrke ledelsens kompetanse om mangfoldsledelse. Det er noen ulikheter når det kommer til rangering av a) hvilke tiltak arbeidsplassen har gjennomført, og b) hvilke tiltak respondenten tror er best egnet (se Figur 5-1).

Nesten halvparten av respondentene på arbeidsplasser som har iverksatt tiltak benytter tiltak for å styrke ledelsens kompetanse om mangfoldsledelse. Dette er også blant tiltakene respondentene tror er best egnet for å øke etnisk og kulturelt mangfold. Et mindretall oppgir at bedriften har tatt i bruk andre tiltak (3 prosent). Noen respondenter kommer med eksplisitte eksempler på andre tiltak, slik som:

«Delvis anonymisert søknadsprosess for å unngå skjevhet i utvalg.»

«Alle som skal rekruttere, gjennomgår unconscious bias-trening før intervjuene»

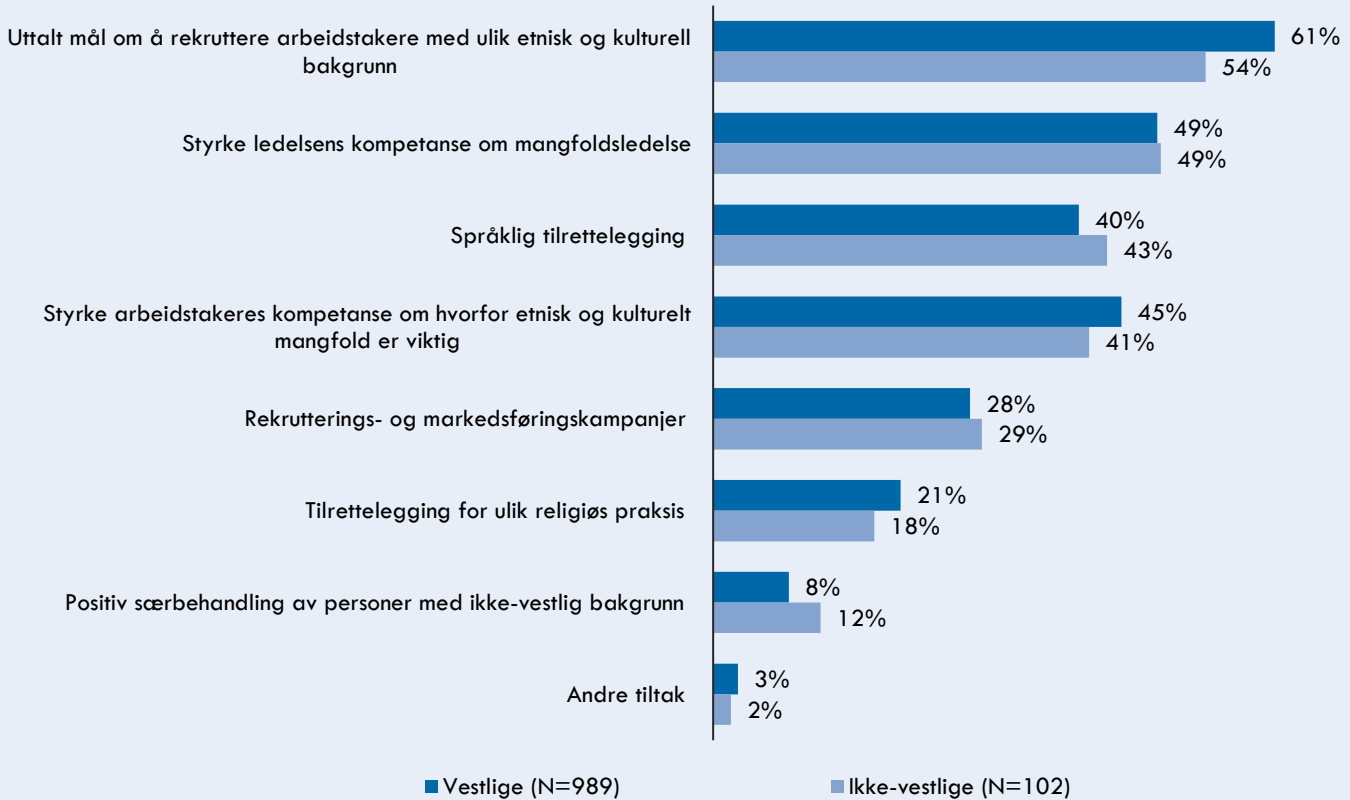
«Ansatt egen person med dette som ansvarsområde»

Econa-medlemmer som har svart på spørreundersøkelsen

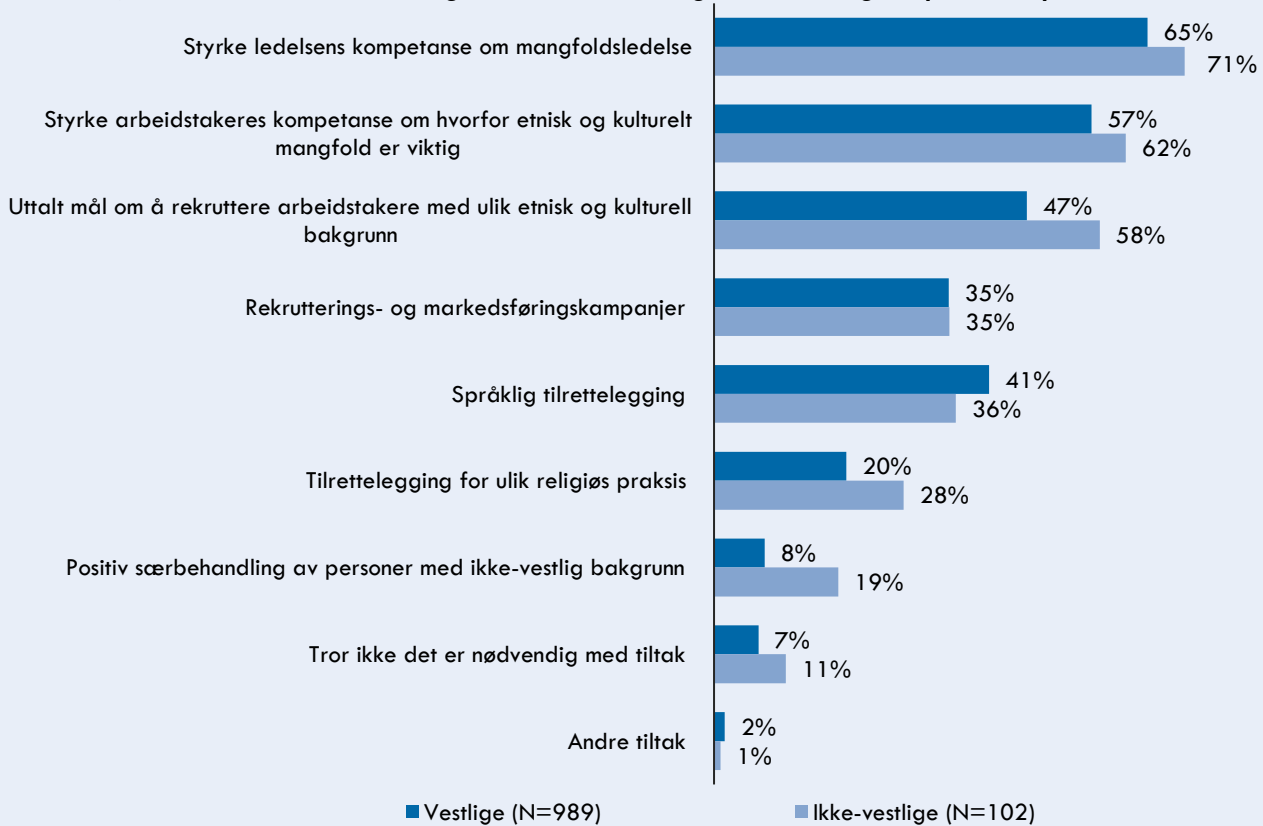
I Figur A-13 i vedlegget har vi inkludert en oversikt over hvilke tiltak respondenter på arbeidsplasser som ikke har iverksatt tiltak eller som ikke vet om arbeidsplassen har iverksatt tiltak, tror er best egnet for økt mangfold. Også blant disse trekkes mangfoldsledelse frem som det tiltaket flest tror er best egnet. Samtidig tror 22 prosent at det ikke er nødvendig å iverksette tiltak for å øke mangfold.

Figur 5-1: Tiltak på arbeidsplassen blant respondenter som oppgir at arbeidsplass har iverksatt tiltak for å øke etnisk og kulturelt mangfold

a) Hvilke tiltak har din arbeidsplass tatt i bruk? Flere svar mulig.



b) Hvilke tiltak tror du er best egnet for å øke etnisk og kulturelt mangfold på arbeidsplassen? Flere svar mulig.



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econa-medlemmer. Resultater bearbejdet av Oslo Economics. Respondenter som har svart at arbeidsplassen har iverksatt tiltak.

5.10 Et flertall Econa-medlemmer med personalansvar oppgir at deres bedrift *ikke* har en klar handlingsplan for mangfold

Omtrent en fjerdedel av respondentene på spørreundersøkelsen har personalansvar. Blant disse oppgir flertallet (58 prosent) at bedriften de arbeider i ikke har en klar handlingsplan for å øke etnisk og kulturelt mangfold. Til sammenligning svarer 16 prosent at de har en handlingsplan, og 26 prosent at de ikke vet (se Vedlegg A, Figur A-12).

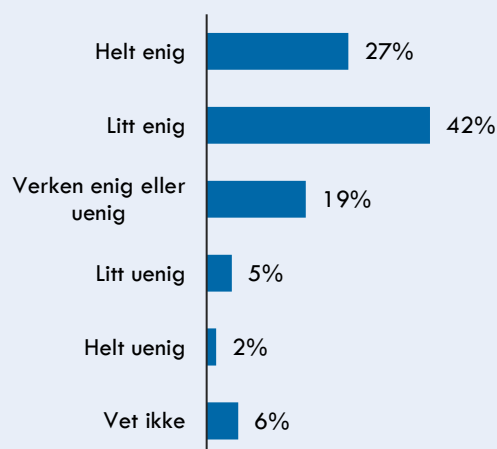
Flere av Econa-medlemmene forteller at de ikke nødvendigvis opplever en sammenheng mellom uttalt handlingsplan for mangfold, og hva som faktisk gjøres innad i bedriften. En person opplever at dette spesielt kan gjelde for ledelse.

«Jeg tror at det er veldig mye snakk om verdsettelse og verdi av mangfold, men samtidig så viser jo forskningen at det er lite mangfold. Kanskje tiltakene som er der i dag ikke er like effektive som de burde vært. Det som blir sagt matcher ikke det som skjer. Særlig ikke på ledernivå.»

Econa-medlem med ikke-vestlig bakgrunn

Samtidig er flertallet av respondentene med personalansvar på arbeidsplasser som har iverksatt tiltak, litt eller helt enige i påstanden om at implementering av tiltak har bidratt til økt etnisk og kulturelt mangfold i virksomheten (69 prosent, Figur 5-2).

Figur 5-2: Er du enig eller uenig i påstanden om at implementering av tiltak har bidratt til økt etnisk og kulturelt mangfold i virksomhet?



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econa-medlemmer. Resultater bearbejdet av Oslo Economics. Respondenter med personalansvar på arbeidsplasser som har iverksatt tiltak (N=337).

6. Nærmere om mangfoldsarbeid i utvalgte virksomheter

I dette kapittelet presenteres eksempler på mangfoldsarbeid i utvalgte virksomheter – Deloitte, Storebrand og Orkla. Informasjonen er hentet fra intervjuer med virksomhetene og gjennomgang av årsrapporter, bærekraftsrapporter og lignende som beskriver virksomhetens mangfoldsarbeid. Fra gjennomgangen kommer det frem at det er viktig å arbeide med mangfold på en strukturert måte og at mangfoldstematikken forankres sentralt i virksomheten. Virksomhetene erfarer at mangfold er verdiskapende. Mangfold gir flere perspektiver og økt kreativitet, og bidrar til å appellere til større kundegrupper og flere ulike mennesker. Videre trekkes mangfoldsledelse frem som en viktig komponent for å oppnå og dra nytte av mangfold.

6.1 Mangfoldsarbeid i Deloitte

Deloitte har over de siste årene satt søkelys på ulike mangfoldsdimensjoner, herunder også etnisk og kulturelt mangfold. De har iverksatt flere tiltak for økt mangfold, og er åpne om at dette er et område de arbeider aktivt for å bli enda bedre på.

For Deloitte bidrar mangfold til verdiskaping. Etnisk og kulturelt mangfold kan blant annet bidra til kreativitet og til ulike perspektiver. Deloitte ønsker at deres virksomhet skal representere hele samfunnet, og har som internt slagord at de søker folk som er like forskjellige som utfordringene de søker å løse.

«Vi vet at vi står overfor veldig komplekse oppgaver i fremtiden, kundene forlanger mer, vi trenger kreative perspektiver og det får vi ved å være mangfoldig.»

For å skape seriøsitet rundt dette arbeidet, erfarer de at mangfoldstematikken må forankres i virksomhetens strategi. En av faktorene som skal til for å lykkes med mangfoldsarbeid, er forankring fra ledelsesnivå, i hjertet av organisasjonen og hos alle i virksomheten. De påpeker at det ikke er noen «quick-fix» for dette arbeidet, og at det krever tålmodighet og tid.

Deloitte fremhever viktigheten av god ledelse, og i denne konteksten mangfoldsledelse. Ledere må på den ene siden arbeide for å ivareta den sterke kulturen som allerede finnes i virksomheten, men også jobbe for å få inn nye perspektiver og gi rom til alle på en god måte. Dette gjelder både organisasjonskultur, men også nasjonale og kulturelle forskjeller.

Omvendt Mentoring er et av tiltakene som inngår i Deloitte sin mangfolds- og inkluderingsstrategi *ALL IN*, og har som hensikt å bidra til økt kompetanse på mangfoldsledelse. Her er unge, flerkulturelle studenter mentorer for Deloitte sine ledere gjennom et ti måneders program. Formålet er at lederne skal få økt mangfoldskompetanse og bli bedre ledere, hvor resultatet på sikt både er en individuell utvikling, men også en organisatorisk utvikling. Tilbakemeldingene fra lederne som fikk en mentor gjennom programmet *Omvendt Mentoring*, viser at de opplevde økt kunnskap tilknyttet inkluderende ledelse og arbeid for en inkluderende arbeidsplass (Deloitte, 2022).

Deloitte har videre satt sammen et Diversity & Inclusion (D&I) team som jobber konkret med å utarbeide og iverksette tiltak knyttet til mangfold og inkludering, slik som å øke mangfoldskompetansen til lederne. De har også egne D&I-ansvarlige i linjen som teamet kan sparre med.

For å undersøke potensielle tiltak som D&I-teamet foreslår, benytter Deloitte seg av en *Inclusion focus group*. Dette er en gruppe mennesker med flerkulturell bakgrunn som veier inn på potensielle tiltak og ideer virksomheten har. Denne gruppen kommer med tilbakemeldinger på tiltakenes utforming og hvorvidt foreslåtte tiltak er hensiktsmessige. Deloitte opplever å få nye perspektiver på tiltak, herunder en bedre forståelse for om et tiltak bør gjennomføres eller ikke.

I rekrutteringsprosessen til Deloitte benyttes et globalt rammeverk som de har tilpasset til Norge, samt ulike nøkkeltallsindikatorer (KPI-er) som bidrar til å sette mål for en mangfoldig rekrutteringsprosess. De opplever at

KPI-ene har bidratt til å sette større søkelys på mangfold i rekrutteringsprosessen, samt at disse gjør det lettere å evaluere rekrutteringsprosessen i etterkant.

«Vi trenger å være enda flinkere til å finne de menneskene – å tenke at det gir en merverdi i å ha en annen type kulturell bakgrunn.»

Deloitte har som mål å rekruttere kandidater fra flere utdanningsinstitusjoner, land og fagfelt. De ønsker å være en attraktiv arbeidsgiver for kandidater som sitter i utlandet og kunne tenke seg å flytte til Norge, og mener at det skal være mulig å jobbe i Deloitte Norge uten å mestre norsk. Med bakgrunn i dette, gjennomføres all kommunikasjon, fra presentasjon ved onboarding til dokumentasjon som sendes ut på e-post, både på norsk og engelsk.

«Vi trenger å synliggjøre at vi er til stede for alle.»

Deloitte ser et behov for økt mangfold i lederstillinger. Dette er et av temaene som tas opp i den interne gruppen *Sounding board*, som representerer en balansert gruppe mennesker på tvers av forretningsenheter, aldre, kjønn og nasjonaliteter. Her diskuterer medlemmene blant annet hvilke tiltak som må til for å beholde mangfoldet i virksomheten, og hva som må til for å skape enda mer plass til alle kulturer. Deloitte opplever dette som et viktig verktøy i deres arbeid.

6.2 Mangfoldsarbeid i Storebrand

Storebrand er en nordisk aktør innen finanssektoren, og tilbyr blant annet bank, forsikring og pensjon. De har en systematisk tilnærming til mangfoldsarbeid, og har et mål om å være en inkluderende organisasjon. Som virksomhet opplever Storebrand at mangfold bidrar til å appellere til ulike mennesker, som de anser som verdifullt.

I Storebrand har mangfoldsstrategien utviklet seg over tid, blant annet på grunn av økt bevissthet rundt dette temaet. Som del av sin mangfoldsstrategi, jobber Storebrand for å unngå ubevisste fordommer, tenke metodisk for å unngå gruppetenking og oppfordrer til at alle stemmer skal bli hørt. De mener det er sentralt å jobbe strukturert med mangfoldsarbeid, og at mangel på struktur kan medføre mangel på endring. De poengterer at det særlig er viktig å være bevisst når det kommer til etnisitet, men at folk er mer enn etnisiteten sin.

«Det er viktig å jobbe strukturert – hvis det ikke er en struktur så kommer ikke noe til å skje. Særlig med tanke på etnisitet og kulturelt mangfold er det viktig å være bevisst. Det må jobbes med hele tiden. Hvis du sacker av så kan det slippe opp litt.»

I Storebrand er ansvaret for mangfoldsarbeidet både forankret på ledelsesnivå, blant administrasjonen og blant de ansatte innenfor ulike virksomhetsområder. Storebrand har en intern målsetning om «Økt vekst og mangfold gjennom strukturert inkludering», og jobber strukturert med mangfold og inkludering. De har blant annet satt sammen et mangfoldsutvalg, som er en gruppe medarbeidere på tvers av hele konsernet innenfor ulike stillingsnivåer, forretningsområder og med ulike mangfoldsparemetre (Storebrand, 2021). Utvalget er et underutvalg under Arbeidsmiljøutvalget opprettet i 2019 og jobber blant annet med å se til at tiltak i aktivitets- og redegjørelsesplikten blir fulgt opp og spiller også inn forslag til nye tiltak og aktiviteter. Mangfoldsutvalget spiller inn til Storebrands årshjul for mangfold og inkludering.

Som del av sitt mangfoldsarbeid, har Storebrand utviklet en strukturert tilnærming til rekruttering. Dette innebærer blant annet en bevisst språkbruk i utlysninger, og bruk av bilder som synliggjør mangfoldet av mennesker i konsernet. Dette opplever de at bidrar til å gi kandidatene inntrykk av mangfoldssituasjonen på arbeidsplassen. Videre er det et mål å inkludere medarbeidere med ulik fagbakgrunn, kjønn, alder og eventuelt etnisitet i rekrutteringsprosessen. Dette bidrar til at ulike perspektiver vektlegges, og kan redusere risiko for ubevisste fordommer. Storebrand opplever at deres strukturerte tilnærming til rekruttering har gjort mye for å tiltrekke nye kandidater.

Av tiltak på arbeidsplassen utforsker Storebrand blant annet mulighet for å benytte engelsk som arbeidsspråk der hvor det er naturlig og nødvendig. Siden 2018 har de tilbudt egne gruppediskusjoner og digitalt innhold på engelsk på sine medarbeiderdager, og innenfor konsernområder som Digital er arbeidsspråket utelukkende på engelsk. I tillegg benytter Storebrand seg av fysisk tilrettelegging på arbeidsplassen, gjennom tilbud av hvilerom som kan benyttes fritt (for eksempel som bønnerom), og legger til rette for servering av vegetarretter hver dag i kantinen. De har videre et fokus på det sosiale, og legger vekt på at det skal være et variert tilbud av sosiale arrangementer. De har særlig sett at det å ha sosiale arenaer eller tilbud i løpet av arbeidsdagen passer veldig godt for mange, og det er også et mål å tilby flere sosiale arenaer utenom jobben som ikke skal innebære alkohol. På de arenaene hvor det er alkohol, gjøres alkoholfri drikke særlig lett tilgjengelig og gratis.

Når det kommer til ledelse, har Storebrand utarbeidet et kurs som heter *Inkluderende ledelse* i samarbeid med den sosiale entreprenøren Skillhus, som ble tilbudt i 2021 og 2022. Kurset ble populært i deres virksomhet, og basert på erfaringene med dette kurset, har nå Storebrand tatt med seg deler av innholdet inn i andre lederutviklingsprogrammer. Internt har de opplevd stor interesse for denne tematikken blant ledere. I 2023 lanserer også Storebrand kurset «Å bli bevisst det ubevisste», i samarbeid med Catalysts Forening og Task AS, med støtte fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI). De opplever at det er stor interesse blant deres medarbeidere for å lære mer om mangfold og inkludering ut ifra konkrete situasjoner i jobbhverdagen. De har i samråd med IMDI valgt å ikke gjøre kurset obligatorisk, men til et tilbud. Storebrand erfarer at det er viktig at kurset inneholder jobbsituasjoner for å skape en tankeprosess rundt hvor mange typer mangfold som finnes og hvorfor det er viktig for dem å utnytte kapasiteten i det – både for kunder og medarbeidere.

Storebrand har også gjennomført et mentorprogram kalt «Reverse mentoring» i samarbeid med Catalysts Forening, som går ut på at ledere får en student med en annen etnisk bakgrunn enn norsk som mentor. Lederne som deltok på programmet, opplevde et stort læringsutbytte. I videre runder vurderer de om interne ressurser skal fungere som mentorer, da Storebrand opplever dette som et godt tilbud både for lederen og mentoren selv.

Storebrand har hatt god erfaring med å samarbeide med eksterne miljøer og sosiale entreprenører innenfor mangfoldskompetanse, og opplever dette som en dobbel positiv: de kan både støtte mindre miljøer som jobber med mangfold, i tillegg til å plukke med seg kompetanse og læring på veien. Dette gjelder blant annet reverse mentoring, hvor de ønsket å delta for å:

«... utvikle en bredere forståelse for etnisk mangfold og for hvordan ledere kan rekruttere, beholde og utvikle et større mangfold i alle deler av konsernet.»

Sitat fra Likestillingsredegjørelse Storebrand, 2021

Siden 2021 har Storebrand også hatt psykologisk trygghet som et satsingsområde. Psykologisk trygghet handler om å ville hverandre vel og å være trygg på arbeidsplassen. Dette er også et eksempel på et tiltak som kan bidra til økt mangfold og inkludering, gjennom økt trygghet rundt og nysgjerrighet på å utvikle og utfordre hverandre. De opplever at dette gir dem stor verdi, herunder at ansatte føler seg trygge på hverandre og på arbeidsplassen.

6.3 Mangfoldsarbeid i Orkla

Orkla er en internasjonal leverandør i forbruker-, husholdning- og bakerimarkedet. De er til stede i 22 land, og selger sine varer i 100 ulike land, i tillegg til at de er en arbeidsplass for flere siviløkonomer. Orkla setter søkelys på lokale tilnærminger, og jobber nå for å få til et mer systematisk arbeid for økt etnisk og kulturelt mangfold på arbeidsplassen.

Orkla har en etablert ambisjon for mangfold og inkludering, og arbeider for å integrere dette i sin strategi på en systematisk måte. Tidligere har de hatt hovedfokus på å være en ansvarlig arbeidsgiver, og har blant annet gjennomført risikovurderinger knyttet til menneskerettigheter før dette var pålagt av lovgiving. Nå ser de også forretningspotensial i mangfold, i form av at økt mangfold kan bidra til verdiskaping. I tillegg til å bidra til ulike perspektiver, opplever Orkla at mangfold er nødvendig for at deres kundemasse skal kunne relatere seg til dem. Ikke minst kan en mangfoldig og inkluderende arbeidsplass medvirke til at ansatte føler seg komfortable og trygge.

Orkla har en kompleks bedriftsstruktur, med forretningsområder og tilhørende selskaper i ulike land. Dette innebærer et desentralisert system, som gjør at de er avhengige av at de lokale virksomhetene selv også setter søkelys på mangfold, tilpasset landet de opererer i. Orkla har satt overordnede mål, men presiserer at lokale målsettinger tilpasset til hvert enkelt samfunn er sentralt. Orklas ambisjon er at alle Orklas selskaper skal være representative for det samfunnet og markedet de er til stede i. De har over tid referert til dette som en «multilokal modell».

«Vi har en felles ambisjon, hvor hele ideen er at de lokale selskapene benytter denne ambisjonen som et utgangspunkt for å definere egne lokale målsettinger og ambisjoner. Videre skal de lavere nivåene arbeide i samspill med sitt lokale miljø og situasjon, og på den måten representere samfunnet de er en del av.»

Videre har Orkla jobbet for å bli mer fleksible og mobile. Et konkret eksempel knyttet til mobilitet over landegrensener var et program som ga unge arbeidstakere fra land utenfor Skandinavia mulighet til å rotere i ulike stillinger innenfor Orklas skandinaviske selskaper. Flere av Orklas forretningsområder opplever også å gradvis få flere ansatte med ulik nasjonal eller kulturell bakgrunn.

Et annet eksempel på et initiativ Orkla har iverksatt i sin bedrift er «Junior board». Dette er en gruppe unge ansatte fra ulike land, som gir råd og støtte til toppledelsen. Dette styret er satt sammen av medarbeidere under 32 år fra ulike land (Orkla, u.å. b). Orkla forteller at dette initiativet har gitt stor verdi til virksomheten. Styret diskuterer blant annet produkter og trender, digital utvikling og temaer knyttet til bærekraft og mangfold.

Videre har Orkla en Human Rights Policy som adresserer mangfold og inkludering spesifikt (Orkla, 2021). En del av denne policyen går ut på at bedriftene i Orkla skal iverksette systematiske tiltak for mangfold, samt at det skal tilrettelegges for en kultur som verdsetter likhet i alle ledd av virksomheten – fra ansettelse til promoteringer og lønn. I bærekraftarbeidet jobber Orkla etter fem pilarer, hvorav mennesker og samfunn er en av dem. Herunder er det definert konkrete målsettinger for å sikre mangfold og inkludering ved deres arbeidsplasser (Orkla, u.å. c).

For Orkla er ledelse en viktig driver for mangfold. De opplever det som viktig å ha ledere som setter søkelys på mangfold, og som tør å snakke om mangfold og ulikheter for å bygge en trygg relasjon med sine ansatte. Gjennom å snakke om mangfold, vil ansatte føle seg mer akseptert, i tillegg til at ulikhetene blir sett på som en mulighet og kompetanse. Ledere bør være gode rollemodeller. Generelt trekker de frem viktigheten av kompetanseutvikling, som gjerne starter med «awareness» hvor man blir mer klar over egne implisitte fordommer.

Orkla mener at det er viktig å ha fokus på mangfold i rekrutteringsprosessen, både av rekrutteringshensyn og for at mulige kandidater opplever verdier som inkludering og aksept. De har en standardisert praksis for ansettelser, og presiserer at det hverken bør være vanskeligere eller enklere å bli ansatt på bakgrunn av etnisitet, samt at dette ikke varierer for ulike typer ansattgrupper eller funksjoner innad hos Orkla.

7. Referanser

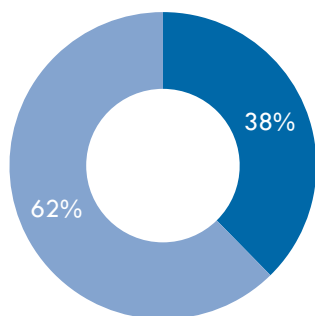
- Bjørnset, M., Sterri, E. B., & Rogstad, J. (2021). Gjennom nåløyene Forskjellsbehandling i rekrutteringsprosesser i offentlige virksomheter. *Søkelys på arbeidslivet*, 38 (3-4), ss. 226-241.
- Brekke, I. (2007). Ethnic background and the transition from education to work among university graduates. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 33 (8), ss. 1299-1321.
- Brekke, J.-P., Fladmoe, A., Lidén, H., & Orupabo, J. (2020). *Etnisk og religiøs mangfold i arbeidslivet: Holdninger, erfaringer, diskriminering og praksis*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Cools, S., & Schöne, P. (2019). Overgang fra utdanning til arbeid blant høyt utdannede etterkommere av innvandrere. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 60(2), ss. 140-165.
- Dale-Olsen, H., & Finseraas, H. (2019). Linguistic Diversity and Workplace (Discussion Paper Series: 12621). IZA *institute og Labor Economics*.
- Deloitte. (2022). *Års- og bærekraftsrapport 2021/2022*. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/klima-og-barekraft/21-22-Deloittes-%C3%A5rs-og-b%C3%A6rekraftsrapport-.pdf>
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse (AFI Rapport 2014:3)*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. doi:<https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/6220/r2014-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Finans Norge. (u.å.). *Mangfold og likestilling FINANS NORGES POSISJONER*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/siteassets/arbeidsgiver/aktuelt/posisjon-for-mangfold-og-likestilling.pdf>
- Green, T., & Kalev, A. (2008). Discrimination-reducing measures at the relational level. *Hastings Law Journal*, 59(6). doi:https://repository.uchastings.edu/hastings_law_journal/vol59/iss6/5
- Greenwald, A. G., & Pettigrew, T. F. (2014). With Malice Toward None and Charity for Some Ingroup Favoritism Enables Discrimination. *American Psychologist*, 69(7), ss. 669 – 684.
- Hauge, E. S., Sætermo, T. F., Svendsen, S., Øverland, M. B., & Grønås-Werring, M. (2022). Mangfold i statlig sektor: Tiltak, forutsetninger og gevinster. Hentet fra <https://hdl.handle.net/11250/3018644>
- Hermansen, A. S. (2013). Occupational Attainment Among Children of Immigrants in Norway: Bottlenecks into Employment—Equal Access to Advantaged Positions? *European Sociological Review*, 29(3), ss. 517-534.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard business review*, 91(12), s. 30.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity Matters.*, 1, ss. 15-29. Hentet fra McKinsey&Company.
- IMDi. (2021). *Innvandrere i arbeidslivet*. Hentet fra <https://www.imdi.no/om-integrering-i-norge/kunnskapsoversikt/innvandrere-i-arbeidslivet/>
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (LOV-2017-06-16-51)*. Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>
- Likestillings- og diskrimineringsombudet. (2009). *Likestilling og mangfold: Tips og sjekklister for arbeidsplassen*. Hentet fra https://www.ldo.no/globalassets/brosjyrer-handboker-rapporter/handbok_oktober2011.pdf
- Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpel, I. M., & Brosi, P. (2017). *The Mix that matters Innovation through Diversity*. Hentet fra The Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>
- Lunde, M. (2015). Hvilke effekter følger av å være mistilpasset i arbeidsmarkedet for høyt utdannede? En analyse av det norske arbeidsmarkedet basert på REFLEX-data. [Masteroppgave]. Norges

- Handelshøyskole. Hentet fra <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2375510/masterthesis.PDF?sequence=1>
- McKinsey & Company. (u.å.). *Our 10 actions toward racial equity*. Hentet 11 28, 2022 fra <https://www.mckinsey.com/about-us/diversity/overview/10-actions>
- Microdata . (2022). *Landbakgrunn*. Hentet fra https://microdata.no/discovery/variable/no.ssb.fdb/19/BEFOLKNING_LANDBAK3GEN?searchString=B EFOLKNING_LANDBAK3GEN
- Midtbøen, A. H. (2015). Etnisk diskriminering i arbeidsmarkedet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 56(1), ss. 4-30.
- Midtbøen, A. H., & Kitterød, R. H. (2019). Beskytter assimilering mot diskriminering? Opplevd diskriminering blant innvandrere og etterkommere av innvandrere i det norske arbeidslivet. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 3(5), ss. 353-371.
- Midtbøen, A., & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv (Rapport 2012:2)*. Institutt for samfunnsforskning. Hentet fra https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/177445/R_2012_1_web.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- NOU 2022:18. (2022). Mellom mobilitet og migrasjon — Arbeidsinnvandreres integrering i norsk arbeids- og samfunnsliv. *Arbeids- og inkluderingsdepartementet*.
- Orkla. (2021). *Orkla Human and Labour Rights Policy*. Hentet fra <https://www.orkla.no/wp-content/uploads/sites/2/2022/03/Orkla-Human-and-Labour-Rights-Policy.pdf>
- Orkla. (u.å. a). *Om oss*. Hentet 02 22, 2023 fra <https://www.orkla.no/om-oss/>
- Orkla. (u.å. b). *Orkla Junior Board*. Hentet 02 22, 2023 fra <https://www.orkla.no/orkla-junior-board/>
- Orkla. (u.å. c). *Mennesker og samfunn*. Hentet 02 22, 2023 fra <https://www.orkla.no/mennesker-og-samfunn/>
- Osloregionen . (2021). The bureaucratic obstacle course for internationals moving to Norway. *Sekretariatet for Osloregionen*.
- Rinne, U. (2018). Anonymous job applications and hiring discrimination. *IZA World of Labor*. Hentet fra <https://wol.iza.org/articles/anonymous-job-applications-and-hiring-discrimination/long>
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The case of elite professional service firms. *American sociological review*, 77(6), ss. 999-1022.
- SSB. (2022, 12 14). 08778: Holdning til innvandrere, etter påstand, statistikkvariabel og år. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/08778/>
- SSB. (2023). *Standard for gruppering av land og statsborgerskap*. Hentet fra <https://www.ssb.no/klasse/klassifikasjoner/546>
- Store Norske Leksikon. (2022, 10 30). *ikke-vestlig*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/ikke-vestlig>
- Storebrand . (2021). *Likestillingsredegjørelse Storebrand* . Hentet fra https://www.storebrand.no/en/sustainability/sustainability-library/_/attachment/inline/92785270-1285-479a-9fec-c51332ed85cc:601939fa411f93245e69a2ebefc6e5c38f06d0b9/2021-Storebrand-Likestillingsredegj%C3%B8relse-NO.pdf
- Støren , K. S., & Rønning, E. (2021). *Livskvalitet i Norge 2021 (Rapporter 2021/27)*. Oslo–Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå. Hentet fra https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/levetkar/artikler/livskvalitet-i-norge-2021/_/attachment/inline/c2d3a9a8-5dad-4745-ac05-e5f2417ffc0:b844119bf0cfaaf253f214b7ac75c316792b4624/RAPP2021-27_web.pdf
- Støren, L. (2004). *Arbeidsledighet og overkvalifisering blant ikke-vestlige innvandrere med høy utdanning: Analyser av Kandidatundersøkelsen 2002*.

- Tronstad, K. R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte (fafo-rapport 2010:39)*. fafo .
- Umblis, J., Drange, I., & Orupabo, J. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter (Rapport 2022:3)*. Institutt for samfunnsforskning.
- Villund, O., & Edelmann, F. S. (2022). *Hvor mange innvandrere er overkvalifisert?* Hentet fra SSB:
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/hvor-mange-innvandrere-er-overkvalifisert>
- Wangen, H. L. (2017). En teoretisk drevet dokumentanalyse av fenomenet mangfoldsledelse - forholdet mellom mangfoldsledelse og organisatoriske effekter [Masteroppgave]. *Universitetet i Tromsø Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging (ISS)*. Hentet fra
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/11221/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Åslund, O., & Skans, O. N. (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field? *ILR Review*, *65(1)* , ss. 82-107. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/41343666>

Vedlegg A

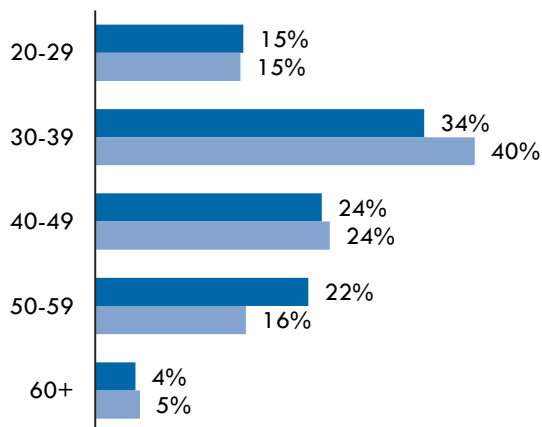
Figur A-1: Kunne du tenke deg å svare på enda noen spørsmål? Det er spørsmål knyttet til karriere, ditt arbeid og mangfold.



■ Ja ■ Nei

Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics. N=10 025.

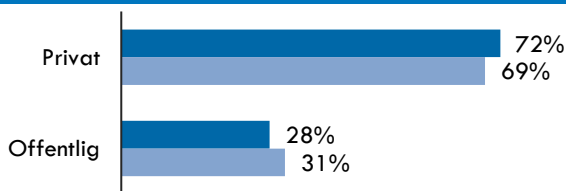
Figur A-2: Alder respondenter



■ Vestlige (N=3 360) ■ Ikke-vestlige (N=343)

Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics.

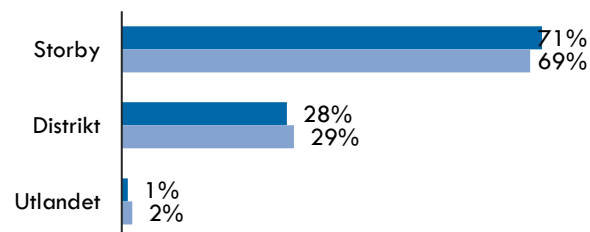
Figur A-3: Sektor respondentene arbeider i



■ Vestlige (N=3 302) ■ Ikke-vestlige (N=345)

Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics.

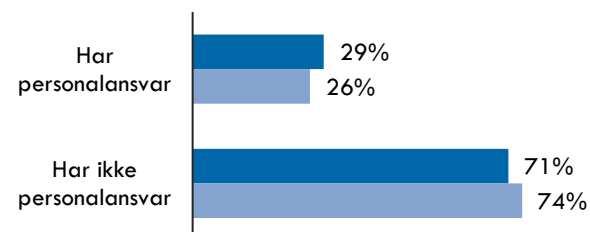
Figur A-4: Storby eller distrikt?



■ Vestlige (N=3 249) ■ Ikke-vestlige (N=333)

Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics.

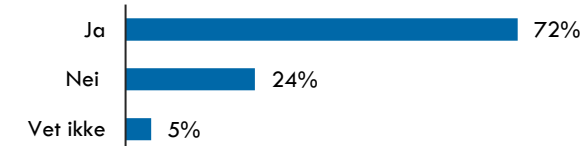
Figur A-5: Personalansvar



■ Vestlige (N=3 267) ■ Ikke-vestlige (N=339)

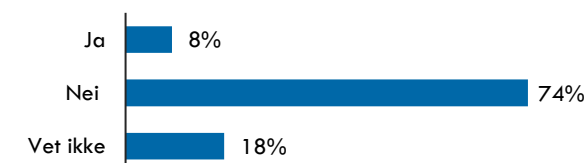
Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics.

Figur A-6: Jobber du på en arbeidsplass med etnisk og kulturelt mangfold blant de ansatte?



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics (N=10 138)

Figur A-7: Mener du at den etniske og kulturelle profilen blant de ansatte på din arbeidsplass bør endres? Personer på arbeidsplasser med etnisk og kulturelt mangfold blant de ansatte



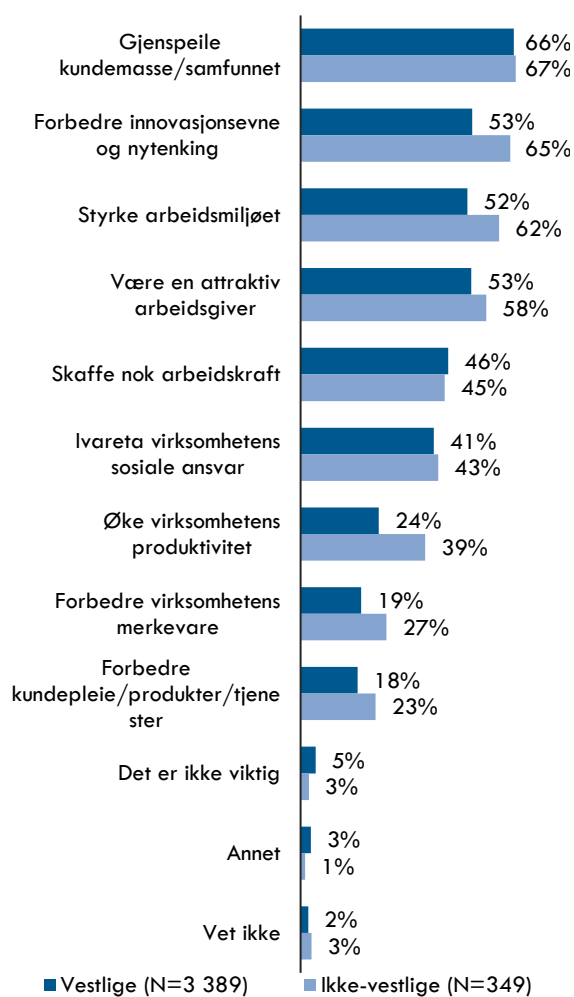
Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics (N=7 258).

Figur A-8: Mener du at den etniske og kulturelle profilen blant de ansatte på din arbeidsplass bør endres? Personer på arbeidsplasser uten etnisk og kulturelt mangfold blant de ansatte



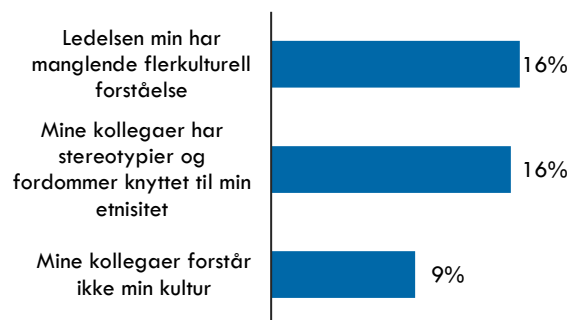
Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics (N=2 398)

Figur A-9: Det er viktig å rekruttere flerkulturelle til arbeidsplassen for å ...



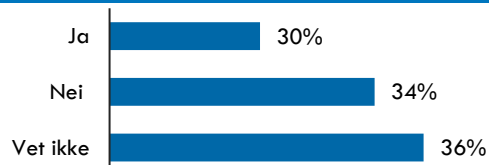
Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics.

Figur A-10: Ta stilling til påstandene under, og sett kryss ved de du mener passer for deg. Flere svar mulig.



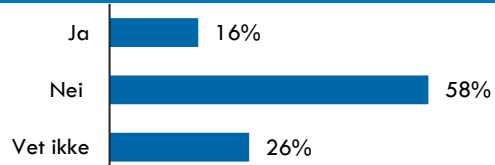
Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics.

Figur A-11: Har arbeidsplassen din iverksatt tiltak for å øke etnisk og kulturelt mangfold på arbeidsplassen?



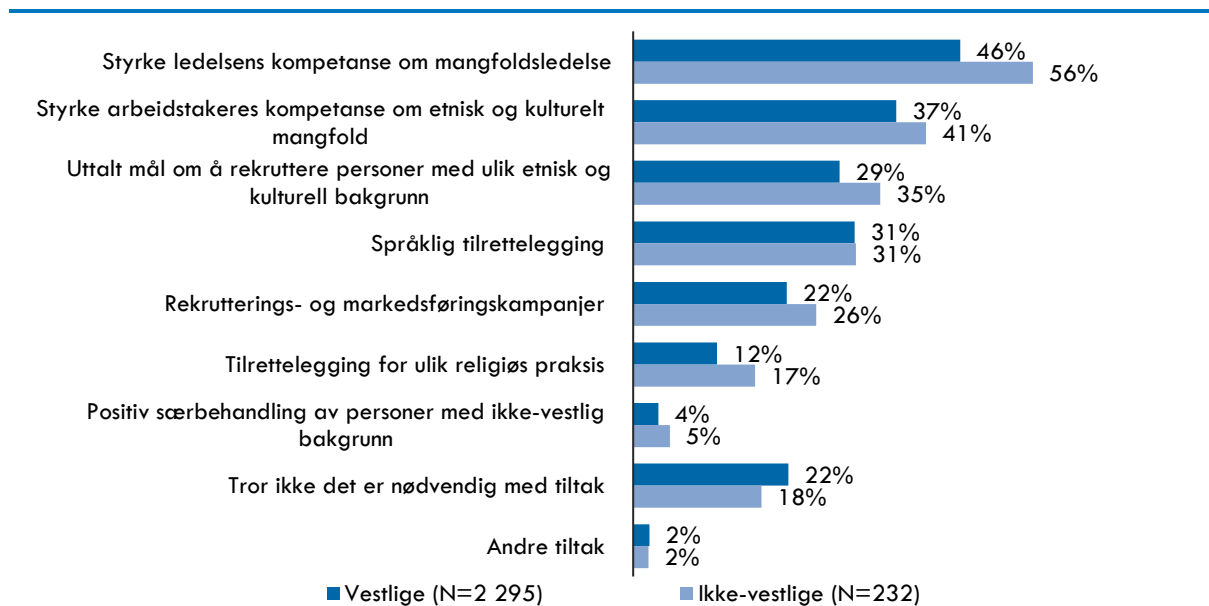
Kilde: Spørreundersøkelse blant Econa-medlemmer. Resultater bearbeidet av Oslo Economics. (N=3 618)

Figur A-12: Har din bedrift en klar handlingsplan for å øke etnisk og kulturelt mangfold? Respondenter med personalansvar



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econas medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics. Respondenter med personalansvar (N= 976).

Figur A-13: Hvilke tiltak tror du er best egnet for å øke etnisk og kulturelt mangfold på arbeidsplassen? Flere svar mulig. Respondenter som svarer at arbeidsplassen ikke har iverksatt tiltak eller som ikke vet om arbeidsplassen har iverksatt tiltak.



Kilde: Spørreundersøkelse blant Econa-medlemmer (2022). Resultater bearbeidet av Oslo Economics

Tabell A-1: Kategorier for landbakgrunn

Gruppe	Landbakgrunn
Gruppe 1: Norge	Norge
Gruppe 2: Vestlige innvandrere	Norden utenom Norge, EU/EFTA, Storbritannia, USA, Canada, Australia, New Zealand
Gruppe 3: Ikke-vestlige innvandrere	Europa utenom EU/EFTA og Storbritannia, Afrika, Asia, Amerika utenom USA og Canada, Oseania utenom Australia og NZ, polare områder

Kilde: (SSB, 2023)

Tabell A-2: Kategorisering etter landbakgrunn og innvandringsstatus

	Landbakgrunn Norge	Vestlige utenom Norge	Ikke-vestlige
Land	Norge	EU/EFTA, Storbritannia, USA, Canada, Australia, New Zealand og Norden utenom Norge	Europa utenom EU/EFTA og Storbritannia, Afrika, Asia, Amerika utenom USA og Canada, Oseania utenom Australia og NZ, polare områder
Innvandringsstatus	Født i Norge med to norskfødte foreldre, utenlandsfødte med to norskfødte foreldre	Innvandrere, norskfødte med innvandrerforeldre, utenlandsfødte med én norskfødt forelder, norskfødte med én utenlandsfødt forelder	Innvandrere, norskfødte med innvandrerforeldre, utenlandsfødte med én norskfødt forelder, norskfødte med én utenlandsfødt forelder

Kilde: Microdata.no. Tabell utarbeidet av Oslo Economics.

Tabell A-3: Utdanninger som inngår i statistikk med tilhørende NUS- kode

741121 - Master, økonomi og administrasjon, toårig
741123 - Master, bedriftsledelse/-økonomi, toårig
741125 - Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, toårig
741129 - Master, finansiell økonomi, toårig
741130 - Master, regnskap og revisjon, høyere revisorstudium, toårig
741131 - Master of Science, economics and business administration, toårig
741133 - Siviløkonom/Master, økonomi og administrasjon, femårig
741135 - Master of Business Administration (MBA), toårig
741136 - Master, entreprenørskap og innovasjon, toårig
741138 - Master, utviklingsledelse og -administrasjon, toårig
741139 - Master, innovasjon og virksomhetsutvikling, 1½-årig
741146 - Master, organisasjon, ledelse og arbeid, toårig
741147 - Master, innovasjon og ledelse, toårig
741148 - Master, organisasjon og ledelse for offentlig sektor, 1½-årig
741149 - Master, ledelse, toårig
741199 - Økonomisk-administrative fag, uspesifiserte, høyere nivå
841101 - Dr.oecon.-utdanning, bedriftsøkonomi
841102 - Ph.d.-program, bedriftsøkonomi
841103 - Ph.d.-program, organisasjon og ledelse
841105 - Ph.d.-program, økonomi og ledelse
841999 - Økonomisk-administrative fag, andre, uspesifiserte, forskerutdanning
849904 - Ph.d.-program, økonomisk-administrative fag

Kilde: Microdata.

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

E-post og telefon:
post@osloeconomics.no
+47 21 99 28 00

Besøksadresse:
Klingenberggata 7A
0161 Oslo

Postadresse:
Postboks 1562 Vikta
0118 Oslo