



Byråkratisk tvangstrøye eller brekkstang for mangfold? Hvordan aktivitets- og redegjørelsesplikten former virksomheters mangfoldsarbeid

Lever for diversity or bureaucratic paper-pushing? How the activity and reporting duty shapes companies' diversity work

Runa Brandal Myklebust
forsker II, Institutt for samfunnsforskning
r.b.myklebust@samfunnsforskning.no

Marjan Nadim
forsker I, Institutt for samfunnsforskning
marjan.nadim@samfunnsforskning.no

Julia Orupabo
forsker I, Institutt for samfunnsforskning
julia.orupabo@samfunnsforskning.no

Sammendrag

Gjennom aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP) er alle norske virksomheter lovpålagt å arbeide aktivt, målrettet og planmessig med å fremme likestilling og hindre diskriminering basert på alle diskrimineringsgrunnlag. Ifølge forskningen om hva som skaper fremgang i virksomheters mangfoldsarbeid, er det nettopp slike strukturrettede tiltak hvor noen i organisasjonen gis et institusjonelt ansvar for mangfoldstiltakene, som er vesentlig for å lykkes. I denne artikkelen undersøker vi to spørsmål. Hvordan former den lovpålagte forpliktelsen til å drive mangfoldsarbeid virksomheters arbeid med likestilling og mangfold? Hva skal til for at de som er ansvarlige for og involverte i mangfoldsarbeidet, opplever dette arbeidet som virkningsfullt og effektivt? Basert på en studie av 15 offentlige og private virksomheter finner vi at tre aspekter ved ARP er sentrale for å forstå hvordan ARP fungerer som et verktøy i virksomhetenes mangfoldsarbeid, både i positiv og i negativ forstand: ARP som plikt, ARP som metode og ARP som ansvarsstruktur. Studien viser at aktivitets- og redegjørelsesplikten kan fungere som en brekkstang for mangfoldsarbeid i virksomhetene og bidra til å etablere ansvarsstrukturer for dette arbeidet. Samtidig møter arbeidet med de lovpålagte pliktene betydelig motstand i virksomhetene, og mange opplever at ARP-arbeidet i liten grad skaper synergier med det eksisterende arbeidet med likestilling og mangfold. Analysen viser også at selv om det finnes ansvarsstrukturer for mangfoldsarbeidet, er graden av gjennomslag de ansvarlige opplever å ha i organisasjonen, avhengig av i hvilken grad det generelle mangfoldsarbeidet er forankret i ledelsen og/eller integrert i virksomhetens kjernevirke.

Nøkkelord
mangfold, likestilling, arbeidsgivere, aktivitets- og redegjørelsesplikten

Abstract

Through the Activity and Reporting Duty (ARP), all Norwegian employers, both public and private, are required by law to work actively, purposefully and systematically to promote equality and prevent discrimination based on all grounds of discrimination. Previous research on companies' diversity work has argued that structurally oriented measures, where someone in the organization is given institutional responsibility for the diversity work, are essential for success. The following overarching questions are examined in this article: How does the legal obligation to work on these issues shape companies' equality and diversity work? Under what conditions do those responsible for the diversity work experience it as effective and efficient? Based on an analysis of 15 public and private companies, this study finds that three aspects of ARP are central to understanding how this structurally oriented measure functions as a tool in the companies' diversity work—both in a positive and negative sense: ARP as a duty, ARP as a method and ARP as a responsibility structure. The study shows that the state-initiated work for diversity can act as a mobilising force that helps to establish (a minimum of) responsibility structures for this work. At the same time, the statutory duties meet considerable resistance in the organisations, and several diversity workers experience that ARP creates little synergy with the existing work on equality and diversity in the organisation. The analysis also shows that, although there are responsibility structures for diversity work, diversity workers have limited influence if their goals and measures are not anchored among company leaders and/or integrated into the company's core business.

Keywords

diversity, equality, employers, the activity and reporting duty

Innledning

Ulikhet er en utfordring i det norske arbeidsmarkedet.¹ Forskjellsmarkører som kjønn, etnisitet og funksjonsnedsettelse spiller en avgjørende rolle både når det gjelder barrierer på veien inn i arbeidsmarkedet (Larsen & Di Stasio, 2019; Midtbøen & Quillian, 2021; Midtbøen & Rogstad, 2012), og når det gjelder fordelingen av posisjoner med høy status og lønn (Brekke mfl., 2023; Reisel & Teigen, 2014). Denne vedvarende ulikheten har ledet til en rekke ulike mangfolds- og likestillingstiltak som har som siktemål å skape rettferdige og inkluderende arbeidsplasser. Mange norske virksomheter promoterer likestilling og mangfold både som en verdi i seg selv og som en medisin for å motvirke ulikhet i arbeidslivet. Parallelt med virksomheters eget mangfoldsarbeid har det de siste årene blitt innført flere rettslige krav om og plikter til at norske arbeidsgivere fremmer likestilling og forhindrer diskriminering. Gjennom aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP) er alle norske virksomheter lovpålagt å arbeide aktivt, målrettet og planmessig med å fremme likestilling og hindre diskriminering basert på alle diskrimineringsgrunnlag.² ARP utgjør en ekstern forpliktelse til å jobbe med likestilling og mangfold og et krav om å institusjonalisere arbeidet. Plikten innebærer at *noen* i organisasjonen er forventet å aktivt arbeide med økt likestilling og forhindring av diskriminering basert på alle diskrimineringsgrunnlag, og å rapportere status for likestilling og hvordan de jobber med å fremme mangfold og hindre diskriminering.

I toneangivende forskning fra USA omkring effekter av mangfoldstiltak blir det argumentert for at det nettopp er slike strukturrettede tiltak hvor noen i organisasjonen gis et *institusjonelt ansvar* for tiltakene, som er mest effektive for å lykkes med mangfoldsarbeidet (Dobbin & Kalev, 2022; Dobbin mfl., 2015; Kalev mfl., 2006). Samtidig er det i annen forskning pekt på at ansvarsstrukturer ikke automatisk gir påvirkning og gjennom-

1 Artikkelen er en del av Institutt for samfunnsforskningens prosjekt «Aktivt likestillingsarbeid». Prosjektet er finansiert av Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir).

2 Per 2024 er følgende grunnlag omfattet: kjønn, nedsatt funksjonsevne, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, religion og livssyn, etnisitet, omsorgsoppgaver, graviditet, foreldrepermisjon og adopsjon. Arbeidsgiverne skal også arbeide med å forhindre kjønnsbasert vold, trakassering og seksuell trakassering og sammensatt diskriminering (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 1).

slag (Skjeie mfl., 2019). Hvordan mangfoldsarbeidet er organisert, og hvor forankret det er i ulike deler av virksomheten, er også avgjørende for effekten av arbeidet (Ahmed, 2012).

Hovedvekten av den forskningsbaserte kunnskapen vi har om hvordan virksomheters mangfoldsarbeid fungerer, er utviklet i en amerikansk kontekst. Det amerikanske arbeidslivet skiller seg fra det norske ved at det er mindre regulert, og ved at det i stor grad er arbeidsgivere og bedrifter som er aktørene som driver mangfoldsarbeidet. I Norge legger i tillegg lovgivningen, velferdsstaten og trepartssamarbeidet rammer og føringer for dette arbeidet. Vesentlige deler av det som beskrives som virksomheters institusjonelle strukturer for ansvar i den amerikanske litteraturen, er regulert på nasjonalt nivå i Norden (Drange mfl., 2023). I både Norge, Sverige og Finland krever nasjonal lovgivning at virksomheter har en handlingsplan for likestilling og mangfold og rapporterer om kjønnsforskjeller i lønn og ansettelsesforhold. I Norge er dette formalisert gjennom aktivitets- og redegjørelsesplikten. Kunnskapen vi har om effekter av virksomheters mangfoldsarbeid fra den amerikanske konteksten, kan ikke uten videre ukritisk overføres til det norske og det nordiske arbeidslivet (Umblijs mfl., 2022), og i en norsk kontekst er det viktig å forstå hva den lovpålagte plikten til å drive aktivt likestillingsarbeid gjør med virksomhetenes mangfoldsarbeid.

I denne artikkelen undersøker vi to overordnede spørsmål: Hvordan former ARP virksomheters mangfoldsarbeid? Og hva kjennetegner virksomheter hvor mangfoldsarbeidet oppleves som virkningsfullt og effektivt? Vi bruker «mangfoldsarbeid» som et sekkebegrep for hvordan arbeidsgiver jobbet med å fremme likestilling og hindre diskriminering basert på ett eller flere ulike diskrimineringsgrunnlag. Vi baserer oss på en empirisk forståelse av mangfoldsarbeid og tar utgangspunkt i hvordan virksomhetene selv bruker og forstår begrepet. Dette inkluderer typisk arbeid som er innrettet mot å sikre økt representativitet av underrepresenterte grupper (for eksempel rekrutteringsrutiner) og/eller tiltak for å sikre tilrettelegging, inkludering og trivsel. Vi har studert 15 offentlige og private virksomheter, og studien bygger på intervjuer med 30 informanter som har ansvar for mangfoldsarbeidet i sin virksomhet. Artikkelen viser at ARP kan fungere som en brekkstang for mangfoldsarbeid i organisasjonen og tilby en metode og en ansvarsstruktur for arbeidet. Samtidig kan ARP fremkalle motstand, som både handler om den konkrete arbeidsmetoden i ARP og i hvilken grad ARP skaper synergier med bedrifters spesifikke utfordringer og lokale løsninger på dem. Artikkelen viser videre hva som er de opplevde betingelsene for å få gjennomslag for mangfoldsarbeid i de ulike virksomhetene, og det blir pekt på særlig to forhold, nemlig hvordan arbeidet med mangfold er *forankret* og *integrert* i virksomheten.

Institusjonelle strukturer for ansvar

I den amerikanske forskningslitteraturen om effekter av mangfoldstiltak i arbeidslivet er betydningen av institusjonalisering for å lykkes med likestillings- og mangfoldstiltak vektlagt (Dobbin & Kalev, 2022). Dobbin og kollegaer kritiserer ledelseslitteraturen, hvor man ofte er opptatt av å endre individer og ikke strukturer, og viser at tiltak som bare er rettet inn mot å endre lederes motivasjon og holdninger, som bias-trening, paradoksalt nok kan gi motsatt effekt og negative konsekvenser (se blant annet Dobbin & Kalev, 2022; Kalev mfl., 2006). Et overordnet argument er at endring krever et institusjonelt ansvar som er integrert i den eksisterende organisasjonsstrukturen. Hvis alle skal tenke på å opptre inkluderende og ikke-diskriminerende, men ingen har ansvar for å tilrettelegge for eller for å følge opp dette arbeidet, vil ansvaret pulveriseres (Dobbin mfl., 2015).

Ved å ta utgangspunkt i Webers (1968) argument om å engasjere spesialister til å utføre spesialiserte mål viser denne forskningen at formaliserte strukturer som tilrettelegger for ansvar, autoritet og ekspertise, er mest effektivt for å øke representasjonen av underrepresenterte grupper (Dobbin & Kalev, 2022; Kalev mfl., 2006). Ledelse er viktig når det gjelder forankring av mangfoldssatsingen i toppen, men det er særlig tiltak som bidrar til rutiner og praksiser, som sikrer ansvar gjennom handlingsplaner, mangfoldskomiteer og spesialrådgivere som er virkningsfulle (Dobbin & Kalev, 2022; Dobbin mfl., 2011; Jin mfl., 2017). Slike ansvarsstrukturer vil også gjøre andre tiltak, som mentorprogrammer, nettverksbygging og mangfoldstrening, mer effektive (Kalev mfl., 2006). Samtidig som denne litteraturen viser hvor viktig det er med institusjonalisering av ansvar for å få til endring i arbeidsmarkedet, peker den på at krav om formalisering og byråkratisering av mangfoldsarbeidet også kan skape motstand. En fare ved innføring av nye ansvarsstrukturer er at de kan oppleves fremmedgjørende av organisasjonens aktører. Tiltak som innebærer en innskrenking av lederes autonomi og tap av kontroll over viktige beslutninger, kan skape både motstand og antipati (Dobbin mfl., 2015).

Selv om strukturrettede tiltak, som å etablere ansvar for arbeidet med mangfold, er trukket frem som viktig i forskningslitteraturen, kan mangfoldsarbeidere oppleve å ha lite gjennomslag i egen organisasjon. Dette handler blant annet om tilgang på makt til å påvirke institusjonen. Å plassere mangfoldsarbeidet hos ansatte som har lav definisjonsmakt og få kanaler å påvirke gjennom, kan spille en rolle for både gjennomslag og forankring. Sara Ahmed (2012: 22) beskriver hvordan mangfoldsarbeidere møter motstand og utfordringer i sitt arbeid med å endre vaner, strukturer og praksis i egen organisasjon. Som hun påpeker, skal mangfoldsarbeidere ikke bare jobbe *på* institusjonene; de arbeider også *med* institusjonene gjennom en målsetting om å gjøre likestilling og mangfold til et institusjonelt anliggende som tas for gitt. Et viktig spørsmål er dermed i hvilken grad mangfoldsarbeidere gis mulighet til påvirkning innenfor institusjonens rammer. For å utforske dette bygger vi også på litteraturen om «mainstreaming» av likestillingsarbeid. Mainstreamingsteori har som utgangspunkt at organisasjoner er kjønnete (eller preget av ulikhet basert på andre forskjellsdimensjoner), og har som mål at vurderinger av likestilling integreres i det daglige virket til organisasjoner, i alle beslutningsprosesser, på alle nivåer og av alle relevante aktører (Skjeie mfl., 2019). Ideen om mainstreaming handler om at hindre for likestilling og mangfold nettopp eksisterer i strukturene; de er institusjonaliserte og kan derfor bare endres ved å institusjonalisere likestillings- og mangfoldsperspektiver (Squires, 2005). Mens Dobbin mfl. (2015) fremhever betydningen av eksperter for å nå spesialiserte mål, er man i mainstreamingslitteraturen også opptatt av at de vanlige aktørene må ansvarliggjøres og bidra til endring i organisasjonen (Benschop & Verloo, 2006). Det er særlig i hvilken grad organisasjonen evner å skape et bredt eierskap og forankre mangfoldsarbeidet, vi forstår som mainstreaming, eller mangfoldsintegrering³ på norsk, i denne artikkelen.

Vi benytter i artikkelen Dobbins organisasjonsteorier, Ahmeds perspektiver på mangfoldsarbeid og mainstreamingsteori til å diskutere relevansen av de empiriske funnene. Dobbin mfl. (2015) vektlegger betydningen av ansvarsstrukturer og bruken av ansvarspersoner eller eksperter til å nå spesialiserte mål, og vi bruker deres perspektiver

³ De siste tiårene har stadig flere argumentert for å endre tilnærmingen i gender mainstreaming fra *gender til diversity* (Squires, 2005; Verloo, 2001). Vi bruker i denne artikkelen mangfoldsintegrering heller enn likestillingsintegrering siden artikkelen omhandler arbeidsgiveres arbeid med alle diskrimineringsgrunnlag.

som utgangspunkt for å undersøke hvordan ARP- og mangfoldsarbeidet er organisert i virksomhetene, og i hvilken grad ARP bidrar til å skape nettopp slike ansvarsstrukturer. Sarah Ahmeds perspektiver og mainstreamingsteori benytter vi til å synliggjøre en annen tilnærming og operasjonalisering av mangfoldsarbeid som vi fant i vårt materiale, nemlig et forsøk på en mer gjennomgripende institusjonalisering og forankring i organisasjonen.

Aktivitets- og redegjørelsesplikten som en eksternt forpliktelse til å drive med mangfoldsarbeid

Gjennom ARP skal arbeidsgivere i alle offentlige virksomheter og alle private virksomheter med mer enn 50 ansatte jobbe med å motvirke diskriminering etter en lovbestemt metode som går ut på å 1) undersøke og kartlegge risikoer for diskriminering og hindre for likestilling, 2) analysere årsaker til risikoene, 3) iverksette tiltak og 4) evaluere aktiviteten og resultatene. Den foreskrevne metoden inkluderer også en lønnskartlegging hvor formålet er å undersøke og analysere årsaker til eventuelle lønnsforskjeller mellom kvinnelige og mannlige ansatte. Lønnskartleggingen skal kartlegge hvilke stillinger som utgjør likt arbeid og arbeid av lik verdi, på tvers av virksomheten, noe som for mange virksomheter krever at de lager nye stillingsgrupper/-kategorier (Myklebust mfl., 2024). Ansattes representanter skal inkluderes i arbeidet med ARP. Virksomhetene skal så redegjøre for status for likestilling og hvordan de jobber med å fremme likestilling og hindre diskriminering, gjennom et offentlig tilgjengelig dokument, ofte publisert som en del av virksomhetens årsrapport.

I analysen behandler vi ARP og den lovpålagte plikten til å arbeide aktivt, målrettet og planmessig med å fremme likestilling og hindre diskriminering basert på alle diskrimineringsgrunnlag som et eksternt krav som forplikter virksomhetene til å jobbe med mangfold – på en bestemt måte. Vi undersøker hvordan ARP former virksomhetenes mangfoldsarbeid, og hva som kjennetegner virksomheter hvor mangfoldsarbeidet oppleves som virkningsfullt og effektivt.

Metode

Denne artikkelen er basert på en kvalitativ studie av norske virksomheters mangfoldsarbeid og betydningen av ARP i dette arbeidet. Studien er en del av et større forskningsprosjekt om aktivitets- og redegjørelsesplikten. Med utgangspunkt i et arbeidsgiverperspektiv var ambisjonen å undersøke hvordan norske virksomheter jobber med å forhindre diskriminering og tilrettelegge for inkludering, og i hvilken grad ARP ble ansett som viktig i dette arbeidet.

Vi ønsket å studere virksomheter som driver med et minimum av mangfoldsarbeid, for å kunne analysere hvordan ARP fungerer som et verktøy der hvor det i utgangspunktet finnes en eller annen form for struktur og engasjement for denne typen arbeid. Vi siktet oss dermed inn på store og mellomstore virksomheter. Utvalget består av 15 virksomheter i privat (6) og offentlig (9) sektor. Vi ønsket å dekke et bredt spekter av bransjer og tok derfor kontakt med virksomheter innen helse, utdanning, IT, bygg og industri, medier, forvaltningen, renhold, finans, og advokat- og konsulentbransjen. Disse er ikke representative for norske virksomheter, men representerer virksomheter som med all sannsynlighet har et mer omfattende mangfoldsarbeid enn gjennomsnittet i norsk arbeidsliv.

For å få tak i hvordan virksomhetene jobber med mangfold generelt, og ARP mer spesifikt ønsket vi å intervju dem som hadde ansvar for dette arbeidet i de ulike virksomhetene. Vi henvendte oss direkte til ledelsen i virksomhetene via e-post og ba om å få

intervjue personer som har ansvar for bedriftens likestillings- og mangfoldsarbeid og ARP. Alle virksomhetene vi henvendte oss til, takket ja til å bli med i studien. I noen virksomheter var mangfoldsansvarlig og den som jobbet med ARP, den samme personen, i andre var det én person som hadde ansvar for ARP, mens en annen hadde ansvar for mangfold, og i atter andre virksomheter var det flere forskjellige personer med ulike posisjoner, roller og ansvarsområder som var involverte i dette arbeidet. Rekrutteringen av deltagere ga oss dermed et godt innblikk i hvordan ulike virksomheter organiserer likestillingsarbeidet. Vi brukte snøballmetoden for å finne frem til de aktuelle i hver virksomhet og ba dem vi intervjuet, om å henvise oss til andre som er involverte i likestillingsarbeidet.

Datamaterialet består av kvalitative intervjuer med 30 informanter som er ansvarlige for eller involverte i virksomhetens mangfolds- og likestillingsarbeid. Utvalget er skjevt når det gjelder kjønn (23 av 30 informanter er kvinner), men sannsynligvis gjenspeiler dette til en viss grad kjønnsfordelingen blant personer som har slike ansvarsområder i arbeidslivet. Tabell 1 gir en oversikt over virksomhetene i studien.

Vi gjennomførte intervjuer mellom mai og september 2023. Intervjuene varte i om lag en time, noen ganger mer. De fleste intervjuene ble gjort fysisk på deltagerens arbeidsplass; 7 av intervjuene ble gjennomført via zoom. Med unntak av ett (hvor vi ikke fikk lov til å benytte båndopptager) er alle intervjuene tatt opp og transkribert. Ett intervju ble gjennomført på engelsk, og vi har oversatt sitatene som er brukt, til norsk. Vi benyttet en tematisk intervjuguide hvor vi startet med å stille generelle spørsmål om bedriftens virke og den demografiske sammensetning av stab og ledelse. Deretter stilte vi spørsmål om hvordan de jobbet med mangfold og likestilling, hvilke spørsmål de var spesielt opptatte av, om de opplevde at bedriften hadde noen særskilte utfordringer, og hvordan de eventuelt har lyktes i å jobbe med disse. I intervjuets avslutning stilte vi

Tabell 1. Virksomhetene i studien.

Virksomhet nr.	Type	Ant. ansatte (i Norge)	Antall intervjuer
1	Offentlig	ca. 2 000	2
2	Offentlig	ca. 3 000	2
3	Offentlig	ca. 7 000	3
4	Offentlig	ca. 10 000	5
5	Privat	ca. 9 000	2
6	Privat	ca. 2 000	2
7	Offentlig	ca. 3 000	2
8	Privat	ca. 500	2
9	Privat	ca. 10 000	1
10	Privat	ca. 3 000	1
11	Offentlig	ca. 5 000	2
12	Offentlig	ca. 500	2
13	Privat	ca. 100	1
14	Privat	ca. 1 000	2
15	Privat	ca. 6 000	1
Totalt			30

direkte spørsmål om deres kjennskap til og vurderinger av ARP. Denne todelingen av intervjuguiden opplevde vi som sentral for å ha en bred tilnærming til hva informantene kategoriserer som mangfoldsarbeid. Det viste seg relativt tidlig i datainnsamlingen at mange av informantene verken kjente til ARP eller koblet ARP til arbeidet i virksomheten med mangfold og likestilling. I de delene av analysen hvor vi tar for oss beskrivelser av hvordan ARP fungerer som verktøy, er det intervjuene med dem som har erfaring med ARP-arbeid, som blir brukt. I tillegg til de 30 intervjuene i virksomhetene ble det gjennomført 3 ekspertintervjuer med aktører som veileder virksomheter og tilbyr mangfolds- og likestillingstjenester. Disse ekspertintervjuene ble brukt som en forberedelse til feltarbeidet og til å utvikle forskningsdesignet.

Vi brukte både manuelle teknikker og databehandlingsprogrammet NVivo til å kode og kategorisere materialet, og alle forfatterne var involverte i analysearbeidet. I NVivo ble sitatutdrag kategorisert, mens i en egen tabell ble karakteristikker av de ulike virksomhetenes arbeid notert og etter hvert sortert. Kodene og kategoriene var i hovedsak empirisk utledet, og eksempler på kodekategorier er «organisering av mangfoldsarbeid», «opplevelse av mangfoldsarbeid», «problemforståelser» og «vurderinger av ARP». Gjennom analysen identifiserte vi tre aspekter ved ARP som er sentrale for å forstå hvordan ARP fungerer som et verktøy i virksomhetenes mangfoldsarbeid, i de neste delene vil vi gå gjennom disse.

ARP som verktøy i virksomhetenes mangfoldsarbeid

Det er stor variasjon i hvordan virksomhetene i studien jobber med mangfold, og i hvordan de opplever ARP som et verktøy i dette arbeidet. Det varierer både hvor god kjennskap informantene har til ARP, hvordan de fortolker plikten, og hvordan ARP faktisk brukes og er organisert i virksomhetene. Vi finner at tre aspekter ved ARP er sentrale for å forstå hvordan ARP fungerer som et verktøy i virksomhetenes mangfoldsarbeid – både i positiv og i negativ forstand: ARP som plikt, ARP som metode og ARP som ansvarsstruktur. For det første fører det at ARP er en lovpålagt *plikt*, til noen spesifikke konsekvenser. Plikten kan fungere som brekkstang for mangfoldsarbeid i organisasjonen, men den eksterne forpliktelsen kan skape intern motstand fordi den av mange oppleves som et eksempel på en byråkratisk tvingstrøye. For det andre foreskriver ARP en bestemt *metode* for mangfoldsarbeidet. Mens ARP-metoden gir systematikk i mangfoldsarbeidet i noen av virksomhetene, fører den til frustrasjon i andre fordi den oppleves som for rigid og lite tilpasset virksomhetens behov. For det tredje har den eksterne forpliktelsen til å drive mangfoldsarbeid implikasjoner for organiseringen av ansvaret for arbeidet. Når virksomhetene plikter å arbeide med å motvirke diskriminering og sikre likestilling og å redegjøre for arbeidet, må nødvendigvis *noen* i organisasjonen gis et ansvar for utførelsen av aktiviteten og rapporteringsoppgavene. Dermed kan den eksterne forpliktelsen til å drive med mangfoldsarbeid presse frem *ansvarsstrukturer* og *forankring* av mangfoldsarbeidet. Samtidig finner vi at denne ansvarliggjøringen har liten effekt dersom mangfoldsarbeidet ikke er integrert og forankret i ledelse og i strategier på en måte som gir makt og posisjon for gjennomføring og gjennomslag.

ARP som plikt

Gjennom å være lovpålagt utgjør ARP en ekstern *plikt* virksomhetene har til å jobbe aktivt, målrettet og planmessig med mangfold, likestilling og ikke-diskriminering. Denne eksterne plikten får ulike implikasjoner i virksomhetene vi har studert. På den ene side kan pliktene oppleves som en brekkstang i virksomheten og som noe som gir tyngde

til mangfoldsarbeidet. På den annen side kan plikten skape motstand internt fordi den oppleves som en tvangstrøye. La oss starte med brekkstangeffekten.

Flere av informantene påpeker at ARP kan fungere som en brekkstang – det åpner opp for og legitimerer arbeid med mangfold – overfor ledere som ikke er engasjerte i mangfoldsarbeid, og «tvinger» dem til å forholde seg til tematikken. Som en informant ved en stor utdanningsinstitusjon forklarer: «Det at vi har ARP, gjør jo at ledere som ikke har noen interesse av dette, faktisk blir tvunget til å måtte ta stilling til det, så det skaper jo et handlingsrom i det» (Mangfoldsansvarlig, offentlig virksomhet).

Mer enn å gi oppmerksomhet til tematikken fører det for noen også til økte ressurser til arbeidet. En mangfoldsansvarlig i en privat virksomhet forklarer at med en gang noe er lovpålagt, fører det med seg ressurser: «Så er man jo veldig opptatt av det her med compliance, ikke sant. Så det hjelper meg.» Andre informanter er opptatte av at ARP kan fungere som et press ikke bare til å jobbe med mangfold, men også til å utvide forståelsen av *hva slags* mangfold de skal jobbe med. Flere viser til at ARP fungerer som en brekkstang for å få organisasjonen til å jobbe med flere grunnlag enn kjønn. For eksempel forklarer en mangfoldsansvarlig i en privat virksomhet at ARP «sender et signal om at mangfoldet er mer enn kjønn, og det er veldig positivt».

Selv om mange av informantene trekker frem hvordan den lovpålagte plikten til å jobbe med mangfold og likestilling kan brukes som en begrunnelse for at tematikken skal tas på alvor, er pliktaspektet tveegget. En informant i en stor offentlig virksomhet forklarer at selv om hun bruker det lovpålagte ARP-arbeidet som en brekkstang internt, er hun forsiktig med å understreke plikten:

Du kan si det er en støtte fordi at det er hjemlet der, så er det noe man må følge opp. Så jeg har jo vært hos ledergruppa og seksjonene og holdt presentasjoner om hvorfor vi gjør dette her. Da har jeg startet med å fortelle folk om ARP-arbeid, om aktivitets- og redegjørelsesplikten. Og så har jeg sagt at så vi har et lovverk fordi det er et viktig arbeid, ikke sant. Det er jo ikke sånn at vi bare gjør det fordi man må, men ... Den paragrafen eksisterer fordi at man ser at det er et veldig viktig arbeid. (Mangfoldsansvarlig, offentlig virksomhet)]

Selv om hun bruker ARP som en begrunnelse internt for hvorfor de skal jobbe med mangfold og likestilling, er hun opptatt av å understreke at de ikke jobber med mangfold fordi de *må*. Snarere legger hun vekt på at det at ARP er lovpålagt, understreker at dette er en viktig tematikk.

Flere av informantene synes det er krevende å formidle de eksterne kravene inn i organisasjonen. Informanten bak sitatet under unngår for eksempel å nevne ordet «ARP» i arbeidet med mangfold i egen virksomhet av frykt for at det vil skape motstand:

Jeg ville nok møtt hindringer og motstand hvis jeg hadde pålagt Gud og hvermann å fylle ut også skjemaene og lese alle de veiledningen fra Bufdir. Nå er jeg vært så grei at jeg har tatt det. [...] Ja, da hadde jeg møtt motstand. Det hadde blitt et ramaskrik med typer reaksjoner, veldig likt det jeg har. Altså, dette er en papirtiger. Men motstand i forhold til mangfoldsarbeid og inkludering generelt, nei overhodet ikke. Tvert imot. (HR-rådgiver, offentlig virksomhet)

Motstanden som denne informanten er redd for å møte, handler ikke om at lederne eller virksomheten er imot arbeid med mangfold, men heller om at ARP møter motstand i kraft av å være nettopp en eksternt pålagt *plikt*. Begreper som «papirtiger», «papirmølle» og «byråkratisk tvangstrøye» går igjen i flere av intervjuene. Motstanden stammer fra opplevelsen av at ARP er et formalistisk pliktlop som i liten grad skaper nytteverdi for virksomheten selv. Derfor fremstår det eksterne presset om å jobbe med mangfold og likestilling som tveegget. På den ene side kan det fungere som en viktig brekkstang internt som «tvinger» virksomheten til å engasjere seg i mangfoldsarbeid. På den annen side skaper plikten en risiko for intern motstand ved at ARP blir sett på som en byråkratisk og påtvunget rapportering.

ARP som metode

Et annet viktig aspekt ved ARP er at plikten foreskriver en konkret *metode* for arbeidet. Et mindretall av informantene opplever metodikken i ARP som nyttig, mens flertallet av informantene opplever den som for rigid, og ønsker seg mer fleksibilitet i hvordan pliktene skal gjennomføres.

Informantene som opplever ARP og metoden den foreskriver, som nyttig, vektlegger to ting, nemlig at metoden skaper systematikk, og/eller at den frembringer ny kunnskap om organisasjonen. For eksempel sier bærekraftsdirektøren i et stort privat selskap at hun synes ARP er et bra verktøy fordi metoden hjelper dem med å strukturere arbeidet. Hun mener at den detaljerte fremgangsmåten kan fungere som en «minimangfoldsstrategi». En mangfoldsansvarlig i en annen privat virksomhet forklarer på lignende vis at hun synes ARP er «et fint verktøy for å systematisere arbeidet med mangfold og/eller likestilling». Hun utdyper:

Ja, altså, jeg synes jo den metodiske tilnærmingen er veldig fin. For det som er med disse fire stegene da, at man skal ta en risikovurdering og se på om det er risiko for diskriminering. Hva er årsakene? Iverksette tiltak og liksom se på evaluering, underveis. (Mangfoldsansvarlig, privat virksomhet)

De som opplever at ARP fremskaffer ny kunnskap om organisasjonen, trekker særlig frem lønnskartleggingen. Kravet om å sammenligne arbeid av lik verdi i egen organisasjon innebærer for flere å tenke nytt om kjønnsforskjeller i lønn. Flere forklarer at lønnskartleggingen har gitt noen «aha-opplevelser». I sitatet under poengterer en HR-sjef i en privat virksomhet at selv om lønnskartleggingen har vært krevende, har den gitt dem viktig informasjon og avkreftet noen myter om kjønnsforskjeller i lønn:

Nettopp i ett ledd med dette med kvinner og likhet, og alle skal få lik lønn for likt arbeid, da, og så videre. Og det tenker jeg bare er en supernyttig se-deg-selv-i-speilet-øvelse. Og da vi fått oss noen... tidligere år, fått oss noen overraskelser hvor det bare er sånn «Hmm ... Hvorfor er det sånn, og så hvorfor, ikke sant, lønnen er lik, bonusutbetalingerne er ulik. Hvorfor er det sånn? Jobber de, jobber kvinner, nei, de jobber ikke så mye mindre. Okey, men hva slags, hva er det da, da?». Også borrar vi og borrar og borrar. «Aah, nå ser vi hvorfor det, okey. Betyr det at vi ikke gir de like mye verdi for internt arbeid som klientarbeid?» Er det noe her vi skal gjøre, ikke sant. Og det gir oss en

helt annen bevissthet i forhold til avlønning og belønning, da. Så det tenker jeg at er supernyttig, ja, det er en se-deg-selv-i-speilet-øvelse. (HR-leder, privat virksomhet)

De fleste virksomhetene i vårt utvalg er imidlertid negative til metoden i ARP. Denne motstanden handler hovedsakelig om at metoden oppleves som lite fleksibel. Mange av informantene opplever at ARP baserer seg på en for rigid metode, og at den passer dårlig med hvordan virksomhetene allerede jobber med mangfoldsarbeid. En informant i en stor offentlig virksomhet som beskriver mangfoldsarbeidet i virksomheten som omfattende i utgangspunktet, mener at ARP-metoden ikke passer dem. De vil heller bruke de metodene de har brukt tidligere og opplevd god effekt av, og savner at virksomheter som dem selv kan ha større selvbestemmelse når det gjelder akkurat *hvordan* de skal jobbe med temaet:

For oss som er så store og som jobber så målbevisst med veldig mange sider av det som er underlagt aktivitets- og redegjørelsesplikten, så er det nesten ille at det ikke står at [man kan] jobbe med det på en måte som bedriften synes er fornuftig. Så vi føler at det som er lovbestemt, og det som er beskrevet fra myndighetene, blir en sånn tvangstrøye. Jeg tror vi har kommet mye lenger i mangfoldsarbeidet ved den metodikken vi har brukt, enn om vi skulle gjort det på den måten som vi egentlig pålagt det. [...] Men altså, vi har ikke noe mot verken områdene eller rapporteringsplikten. Men det er litt det ... Jeg tror store virksomheter som har kompetanse og ressurser innenfor disse områdene, i større grad burde få velge metodikk og tidsperspektiv selv. (Leder, offentlig virksomhet)

Problemet med at metoden er lite fleksibel, er ikke bare at arbeidet må gjøres på bestemte måter som de kan være uenige i, men også at virksomhetsinterne utfordringer og arbeidet med å løse disse usynliggjøres:

Når det er så komplekst og svært, så blir det også en veldig sånn ... I hvilken ende skal du begynne da? Og så får du på en måte en metodikk litt sånn tredd over hodet, samtidig som du vet at det gjøres så mye bra. Selv om det ikke gjøres i akkurat det formatet som de ønsker. (Mangfoldsansvarlig, offentlig virksomhet)

En annen konsekvens av opplevelsen av ARP-metoden som rigid er at det oppstår en form for handlingslammelse eller antipati. Informantene er opptatte av at ARP på den ene side er et metodisk verktøy som stiller detaljerte krav, og på den annen side mangler klare kriterier for hvordan man skal møte disse kravene. Dette skaper mye arbeid, men også resignasjon hos enkelte, som i mange tilfeller blir overlatt til seg selv om å tolke hvordan man skal besvare de detaljerte kravene for rapportering og aktivitet. Dette blir særlig tydelig i oppfølgingen av plikten om å motvirke diskriminering basert på diskrimineringsgrunnlag ut over kjønn. Her råder det i mange av virksomhetene stor usikkerhet rundt hvordan de kan kartlegge status, og hva de har lov til å identifisere og oppbevare av opplysninger om ansattes bakgrunn. Særlig i de store virksomhetene med mange tusen ansatte beskriver informantene det som vanskelig å skaffe oversikt over status og behov for å innføre aktive tiltak mot diskriminering når det gjelder etnisitet, seksuell legning og funksjonsnedsettelse. Som en rådgiver sier under:

Det jo en reell mangel for meg at vi ikke har et bedre rigga nasjonalt system. Jeg synes det er pinlig, da, når Bufdir sitt råd for å telle mangfold i en organisasjon er å se på navnene til dem som jobber der, og se om det er mange utenlandske navn. For da har du en indikasjon på hvor mange som, altså hvor stort mangfold du har. Altså, det går jo også an, og det står på nettsiden deres. Og da blir jeg sånn, ja ... Så du føler at du jobber i motbakke, da. Når du også har så utrolig rigide systemer for hvordan du kan innhente og bruke informasjon om organisasjonen din nasjonalt, da, og spesielt innenfor vår sektor, da blir jo det ... når vi har parametere på alt annet, og så er det ingenting på dette, bortsett fra kjønn, det har vi jo noe på. (Mangfoldsansvarlig, offentlig virksomhet)

Oppsummert varierer det hvordan virksomhetene i studien stiller seg til ARP som en metode for mangfolds- og likestillingsarbeid. Noen opplever den foreskrevne metoden som positiv fordi den skaper systematikk i arbeidet og avdekker mangfoldsutfordringer i virksomheten. Flertallet opplever derimot metoden som rigid og mener at den verken treffer eller synliggjør de spesifikke virksomhetsinterne utfordringene eller mangfoldsarbeidet som allerede gjøres.

ARP som ansvarsstruktur

Et siste aspekt ved ARP som hadde implikasjoner for virksomhetenes mangfoldsarbeid, er hvordan det kan tvinge frem et minimum av organisering og ansvarsstrukturer for mangfoldsarbeidet. I virksomhetene vi har studert, er det stor variasjon i hvordan mangfoldsarbeidet generelt og ansvaret for ARP spesielt er organisert. I de fleste virksomhetene lå arbeidet med ARP i HR-avdelingen. I noen tilfeller var det mangfoldsansvarlig som hadde ansvar for ARP, mens i andre tilfeller var ARP og det generelle mangfoldsarbeidet helt frakoblet hverandre. Ansvaret for ARP kunne også ligge hos økonomi- eller «compliance»-avdelinger. I det siste tilfellet er det lovhjemlingen av ARP som er avgjørende for organiseringen av arbeidet. Fordi arbeidet er lovpålagt, går det inn i strukturene og systemene som allerede er på plass i virksomheten for å sikre at virksomheten følger reguleringer og lovverk, såkalt compliance, som i mange virksomheter har betydelige ressurser. I noen virksomheter mobiliserer dermed lovhjemlingen en bestemt organisering av mangfoldsarbeidet.

Noen informanter er opptatte av at redegjørelsesplikten, som innebærer at virksomhetene skal offentliggjøre hvordan de jobber med aktivitetsplikten, gjennom rapportering, gjør at flere ulike deler av virksomheten må involveres når innholdet i denne teksten skal utformes og godkjennes. Likestillingsredegjørelsen inngår ofte i årsrapporten, og dermed blir den en del av det større arbeidet med denne og de forankringsprosessene og ansvarsstrukturene som følger med. Som én mangfoldsansvarlig forklarer:

Ja, også har jeg folk som leser igjennom det. Et enormt apparat av, altså ... jeg har aldri vært med på makan til hvordan det her. Fordi det er jo i forbindelse med årsrapporten. [...] Nei, det er tillitsvalgte, og det er ledere, det er ledelsen i HR, også er det konsernledelsen. (Mangfoldsansvarlig, privat virksomhet)

Det at ARP er lovpålagt, og at den innebærer en redegjørelsesplikt, skaper dermed strukturer for organisering av og ansvar for mangfoldsarbeidet. Noen må ha et ansvar for ARP, selv om det varierer hvor dette ansvaret legges. Siden arbeidet gjerne redegjøres

for i årsrapporten, blir redegjørelsen en del av det systemet årsrapporten uansett går gjennom. Dermed sikrer ARP et minimum av ansvarsstrukturer og institusjonalisering av mangfoldsarbeidet i virksomhetene.

Imidlertid er arbeidet med ARP ikke nødvendigvis koblet på mangfoldsarbeidet ellers i virksomheten. Det er for eksempel talende at en tredjedel av informantene i studien – som alle var involverte i mangfoldsarbeidet i virksomheten – oppga at de ikke kjente til ARP. Dette gjenspeiler at arbeidet med ARP i mange tilfeller var organisert helt separat fra det øvrige mangfoldsarbeidet. Som HR-lederen i en offentlig virksomhet sier: «Jeg kjenner den, men forholder meg veldig lite til det der. Rett og slett, hvis det er lov å si det.» Dermed må ansvarsstrukturene ARP skaper for virksomhetenes mangfoldsarbeid, ses på som *minimumsstrukturer* – og det er et åpent spørsmål hvorvidt strukturene ARP-arbeidet skaper, støtter opp under eller opererer på siden av mangfoldsarbeidet ellers i virksomheten. Samtidig er det, som det blir antydnet i forskningen omkring likestillings- og mangfoldsarbeid i organisasjoner (Ahmed, 2012; Skjeie mfl., 2019; Squires, 2005), ikke nødvendigvis slik at ansvarsstrukturer automatisk gir påvirkning og gjennomslag i ulike deler av virksomheten. I den neste delen ser vi nærmere på hvordan informantene i studien opplevde betingelsene for å få gjennomslag for mangfoldsarbeidet i organisasjonen.

Organisatoriske betingelser for gjennomslag

Vi har sett at tre aspekter ved ARP er sentrale for å forstå hvordan den fungerer som et verktøy i virksomhetenes mangfoldsarbeid. Her løfter vi blikket og undersøker hvordan informantene opplever de organisatoriske betingelsene for å drive med mangfoldsarbeid, uavhengig av om arbeidet er organisert eller forstått som knyttet til ARP. Hvis vi forstår ARP som ett (av mange) verktøy for mangfoldsarbeid, sier betingelsene for mangfoldsarbeid mer generelt oss noe om mulighetsrommet for at ARP kan bidra til mer mangfoldige, likestilte og ikke-diskriminerende virksomheter. I de virksomhetene hvor informantene opplever at mangfoldsarbeidet når ut og får konsekvenser, er det to forhold som peker seg ut. For det første er det om ansvaret for mangfoldsarbeidet er forankret i ledelsen, og for det andre er det i hvilken grad arbeidet med mangfold er integrert i det øvrige virket i virksomheten.

En informant som jobber med mangfold i en stor offentlig virksomhet, forteller at virksomheten har mangfoldsnettverk, en koordineringsgruppe og et tydelig mandat, men hun er likevel frustrert over at arbeidet er lite effektivt, og at hun opplever lite gjennomslag. Hun knytter dette til mangelen på forankring i ledelsen:

Det er mye som kjemper om oppmerksomheten. Men det er jo nettopp i de tilfellene man ser hvor viktig det er at man har ledelsesforankring. Fordi hvis jeg ikke har med meg [lederne] [...], hvis jeg ikke får audiens hos dem, så har jeg også en utfordring med å klare å egentlig ha noe effektivt samarbeid ut på enhetene. Det det medfører, er jo at ting tar veldig lang tid, ikke sant, det kan ta mange år å egentlig få kanskje bygget oppmerksomhet rundt noe, og spesielt på [avdelingene] hvor det kanskje ikke har vært tradisjon for det [mangfoldsarbeid]. (Mangfoldsansvarlig, offentlig virksomhet)

Hun opplever at ansvaret for mangfoldsarbeidet ligger for langt nede i hierarkiet i organisasjonen, og savner at dette er tydeligere prioritert hos ledelsen. Den manglende forankringen på toppen gjør at hun opplever å få lite tilgang på de øvrige delene av virksomheten.

Et mindretall av informantene opplever at arbeidet med mangfold er en prioritert oppgave i egen virksomhet. Selv i virksomheter som har egen mangfoldsansvarlig, komiteer og mangfoldsutvalg, beskriver informantene ofte arbeidet som ensomt og lite effektivt. En informant som har ansvar for mangfold i HR-avdelingen i en stor offentlig virksomhet, sier for eksempel: «Jeg sitter veldig på egen hånd og tenker og utformer ting og skriver, jeg gjør det.» Selv om det er etablert en prosjektgruppe med ansatte som skal jobbe med mangfoldstematikk, opplever hun at hun ikke kan «belaste» dem eller lederen sin for mye.

Beskrivelser av mangel på infrastruktur og dermed mangel på gjennomslag og effektivitet går igjen hos flere av informantene. Som rådgiver, ofte lokalisert i virksomhetens HR-avdeling, har de verken et arbeidsgiveransvar eller noen særlig innflytelse til å påvirke organisasjonen. Dette blir særlig tydelig når de beskriver hva slags konsekvenser arbeidet med ARP får i virksomheten. En av informantene er rådgiver i den sentrale HR-avdelingen i en offentlig virksomhet med mange tusen ansatte. Hun har ansvar for å produsere lønnskartleggingen i henhold til kravene i ARP, men forklarer at dette har minimal betydning i virksomheten. Det er veletablerte rutiner for lønnsforhandling, og dem har mangfoldsrådgiverne lite innvirkning på. Hun forklarer: «Men risikoen er jo at jeg lager en lønnskartlegging som er bare sånn: «Fint det», også putter man den bare i en skuff, og så bruker man den ikke til noe. Og det er jo det som blir realiteten» (Mangfoldsansvarlig, offentlig virksomhet). Innsiktene fra lønnskartleggingen får ingen konsekvenser i lønnsforhandlingene, og mangfoldsarbeidet foregår dermed helt adskilt fra prosessene som kan skape endring.

En HR-sjef i en privat virksomhet eksemplifiserer betydningen av at den som har ansvaret for ARP og mangfoldarbeidet, er representert i ledelsen. Mens lønnskartleggingen i eksemplet over ikke fikk noen innvirkning på lønnspolitikken i virksomheten, forklarer denne informanten at kunnskapen de får fra lønnskartleggingen, brukes aktivt i lønnsforhandlingene:

[...] har vi brukt [lønnskartleggingen] en del i forhold til lønnsforhandlinger med tillitsvalgte og så videre. [...] Så i lønnsoppjøret nå og forhandlingen vi hatt nå, så har vi jo adressert til alle lederne at prosjektlederne, der ligger kvinnene litt høyere enn menn, på servicelederne så ligger de mannlige lederne over kvinner. Tenk litt gjennom det når du setter lønnsfastsettelse og hvilke kriterier ... også har vi sagt hvilke kriterier de skal bruke. (HR-leder, privat virksomhet)

Virksomheten har formidlet funnene fra lønnskartleggingen til lederne som har ansvar for lønnsforhandlinger, og oppfordrer dem til å ha kjønnsforskjellene i mente under forhandlingene. Som HR-sjef sitter informanten i ledergruppa, og forklarer at han dermed har god tilgang til ledelsen og dessuten innflytelse i virksomheten, noe som gjør mangfoldsarbeidet mer virkningsfullt.

Det andre aspektet som kjennetegner virksomheter hvor mangfoldsansvarlig opplever å ha gjennomslagskraft, er at mangfoldsarbeidet er gitt høy prioritet ved at det er integrert i det øvrige virket i virksomheten, heller enn at det er noe særskilt som kommer i tillegg til det ordinære arbeidet. Som en mangfoldsansvarlig i en offentlig virksomhet forklarte da hun beskrev hvordan de jobber med mangfold: «Sånn at mitt arbeid er egentlig å få [mangfoldsarbeidet] ut i hele [virksomhetens] DNA.» Informantene i disse virksomhetene er opptatte av at mangfoldsarbeidet ikke skal være noe som skjer «på siden» av den ordinære virksomheten. Som en annen mangfoldsansvarlig i en privat virksomhet

forklarer: «Så vi ser hele tiden etter måter for å inkludere dette inn i alt vi gjør, heller enn å ha det som et arbeid på siden.» En annen informant i samme virksomhet utdyper og forklarer at han mener mangfoldsarbeidet fungerer mye bedre nå enn det gjorde før:

Jeg tror ærlig talt endringen kom av å lære hva som ikke har fungert før, et nytt fokus i organisasjonen. Som er mye mer koblet på mangfold, likestilling og inkludering, det er integrert i den overordnede tenkningen, heller enn at det er en selvstendig ting, en øy for seg selv. Jeg tror det har vært en stor endring for oss. [...] Og det er en subtil, men veldig viktig forskjell. (Mangfoldsansvarlig, privat virksomhet)

Den mangfoldsansvarlige i en annen privat virksomhet beskriver en lignende tenkning rundt mangfoldsarbeidet hos dem:

Ja, og så tror jeg liksom at det er viktig å tenke at dette ikke bare sitter i HR, da, altså de som sitter med det, er liksom litt sånn, at man ikke begrenser dette til HR. Det tror jeg er viktig. [...] Litt av mandatet mitt da jeg kom inn, var jo at dette ikke bare er HR. Det der er liksom et ende-til-ende-ansvar her. Og så da betyr det at du skal jobbe med andre enn bare HR. [...] Så tror jeg heller ikke på ... man skal ikke ha en mangfoldsstrategi på siden. Dette må være integrert i selskapets strategi og selskapets operasjonelle, på en måte, fokus. Så jeg, jeg har ikke nødvendigvis troen på at ... du skal investere masse på siden. (Mangfoldsansvarlig, privat virksomhet)

De mangfoldsansvarlige i begge disse virksomhetene opplevde at deres fagfelt var høyt prioritert i virksomheten, mye på grunn av vektleggingen av at mangfold angår alle og alle avdelinger. Integrasjonen handler altså ikke bare om hvem som har mangfoldsansvar, og hvor de er representerte. Integreringen handler også om å innarbeide arbeidet med mangfold i det ordinære arbeidet, for eksempel ved å inkludere det i planverk og strategier som stadfester hva virksomheten skal jobbe med, og hvordan den skal jobbe.

For at mangfoldsarbeidet skal oppleves som at det har effekt, er det altså ikke nok at det er en lovpålagt plikt, eller at det etablerer ansvarsstrukturer for mangfoldsarbeidet, slik ARP kan bidra til å bygge opp. For det første fremstår det som vesentlig at dette ansvaret er forankret i ledelsen, slik at mangfoldsarbeidet kan nå ut og få konsekvenser i hele virksomheten. For det andre kan det at mangfoldsarbeidet er påkoblet og integrert i det øvrige arbeidet i virksomheten, gjøre at det får større effekt. ARP kan bidra til å presse frem et minimum av institusjonell ansvarsstruktur for mangfoldsarbeid, noe som er fremhevet i tidligere forskning som avgjørende for å lykkes (Dobbin & Kalev, 2022). Men hvis dette pågår både på siden av mangfoldsarbeidet ellers og på siden av kjernevirksomheten i organisasjonen, vil ARP ha liten mulighet til å skape reell endring.

Diskusjon og konklusjon

I denne artikkelen har vi undersøkt hvordan aktivitets- og redegjørelsesplikten former norske virksomheters likestillings- og mangfoldsarbeid, og hva som skal til for at mangfoldsarbeidet oppleves som virkningsfullt og effektivt. Studien viser at ARP bidrar til at flere virksomheter setter mangfold på dagsordenen, og at mangfoldsarbeidet i noen tilfeller får mer ressurser. ARP fremskaffer også kunnskap om likestilling og mangfold, etablerer strukturer for ansvar for mangfoldsarbeidet og forankrer arbeidet i ulike deler av virksomhetene, særlig i forbindelse med redegjørelsen. Samtidig finner vi stor variasjon

i hvordan virksomhetene i studien jobber med mangfold, og hvordan de opplever ARP som et verktøy i dette arbeidet. Det varierer både hvor god kjennskap informantene har til ARP, hvordan de fortolker plikten, og hvordan ARP faktisk brukes og er organisert i virksomhetene. Et viktig funn er at i mange virksomheter er arbeidet med ARP frakoblet mangfoldsarbeidet ellers i virksomheten.

Analysen viser at særlig tre aspekter ved ARP er sentrale for å forstå hvorvidt og hvordan ARP fungerer som et verktøy i virksomhetenes mangfoldsarbeid – både i positiv og i negativ forstand: ARP som *plikt*, ARP som *metode* og ARP som *ansvarsstruktur*. For det første skaper det at ARP er en lovpålagt *plikt*, noen spesifikke konsekvenser. På den ene side kan pliktene fungere som en brekkstang i virksomhetene og gi tyngde og ressurser til mangfoldsarbeidet. På den annen side kan plikten skape motstand internt fordi den oppleves som en eksternt påført byråkratisk tvangstrøye. For det andre foreskriver ARP en konkret *metode* for mangfoldsarbeidet. Mens noen opplever at denne metoden skaper system og oversikt i arbeidet, opplever andre at metoden er for rigid, og at den passer dårlig med hvordan virksomheten allerede jobber med mangfoldsarbeid. For det tredje finner vi at ARP kan tvinge frem et minimum av *organisering og ansvarsstrukturer for mangfoldsarbeidet*. I virksomhetene vi har studert, er det stor variasjon i hvordan mangfoldsarbeidet generelt og ansvaret for ARP spesielt er organisert. I de fleste virksomhetene ligger ansvaret for ARP i HR-avdelingen, men hos andre er det økonomiavdelingen, eller såkalt compliance, som sørger for at aktivitet og rapportering i tilknytning til ARP blir gjennomført. I noen tilfeller var det mangfoldsansvarlig som hadde ansvar for ARP, mens i andre tilfeller var ARP og det generelle mangfoldsarbeidet helt frakoblet. Uansett krever pliktene at *noen* i organisasjonen får ansvar for å aktivt arbeide med økt mangfold og hindring av diskriminering, og i flere virksomheter er dette organisert i mangfoldsutvalg og komiteer. Arbeidet med redegjørelsen, som ofte inngår i årsrapporten og dermed skal offentliggjøres, skaper i seg selv et minimumsnivå av organisering og ansvarsstrukturer for mangfoldsarbeidet.

Flertallet av informantene beskrev motstand mot ARP i egen virksomhet, som for mange handlet om innvendinger mot den foreskrevne arbeidsmetoden i ARP. Men det handlet også om opplevelser av at ARP-arbeidet i liten grad skaper synergier med det eksisterende arbeidet med likestilling og mangfold, og ulike oppfatninger om hvordan man best kan oppnå løsninger på virksomhetsspesifikke utfordringer. Beskrivelsene av motstand resonnerer med tidligere studier som viser at eksterne forpliktelser til å institusjonalisere mangfoldsarbeid kan skape sterk motstand i virksomheter. De kan oppleves som fremmedgjørende av organisasjonens aktører og i noen tilfeller også ha direkte negativ effekt på mangfoldsarbeidet (Dobbin & Kalev, 2022; Dobbin mfl., 2015).

Et hovedargument i forskningen hvor effektene av mangfoldsarbeid er studert, er at dersom noen i organisasjonen gis et institusjonelt ansvar for tiltakene, er sannsynligheten for å lykkes med dette arbeidet vesentlig større (Dobbin & Kalev, 2022; Dobbin mfl., 2015; Kalev mfl., 2006). I en nordisk kontekst viser også en ny studie at det har vært en økt oppslutning om tiltak som er siktet inn på å endre organisasjonen og institusjonelle rutiner i deler av arbeidsmarkedet, som *akademia* (Drange mfl., 2023). Vår analyse viser at det faktisk er lovpålagt, og at redegjørelsen skal offentliggjøres, tvinger frem en ansvarsstruktur for arbeidet i virksomhetene. Slike ansvarsstrukturer, som mer spesifikt handler om bruk av ansvarspersoner for mangfold, eksperter og utvalg, illustrerer hvordan flertallet av virksomhetene i studien har forstått og operasjonalisert arbeidet knyttet til ARP og til mangfoldsarbeid mer generelt.

Analysen viser videre at selv i virksomheter med utnevnte mangfoldsansvarlige, komiteer og mangfoldsutvalg kan mangfoldsarbeidet oppleves som ensomt og lite effektivt. Her er ansvarsstrukturen som følger ARP, ikke nødvendigvis nok til å realisere og få gjennomslag for de vedtatte målsettingene. Selv om «noen» har ansvar for ARP-arbeidet, spiller det også en rolle om denne personen har innflytelse i virksomheten, og hvilke strategier og målsettinger arbeidet er forankret i.

I analysens siste del undersøkte vi hva som kjennetegner virksomheter hvor mangfoldsarbeidet oppleves som virkningsfullt og effektivt, og peker på to forhold, nemlig hvordan arbeidet med mangfold er *forankret* og *integrert* i virksomheten. Forankringen handler om hvor høyt opp i virksomheten ansvarsstrukturene når. At ansvaret er tydelig forankret og gis prioritet av ledelsen, fremstår som vesentlig for at mangfoldsarbeid skal få gjennomslag i organisasjonen. Informantene som opplever å få gjennomslag for mangfoldsarbeidet, kjennetegnes av at de enten er leder selv eller har tett dialog med ledelsen, noe som gjør at de kan nå ut i organisasjonen med tiltak og oppfølging. De som opplevde at de jobbet motstrøms og i ensomhet, beskrev derimot lite kontakt med ledelsen og svak infrastruktur. Å gjøre mangfoldsarbeid til noe automatisk er spesielt krevende hvis man ikke har tilgang på makt i organisasjonen (Ahmed, 2012). For det andre viste vi at integrering av mangfoldsarbeidet i det ordinære arbeidet i virksomheten kan virke positivt på opplevelsen av gjennomslag. Noen av virksomhetene som beskrev sitt mangfoldsarbeid som høyt prioritert, beskrev dette arbeidet som innarbeidet i virksomhetens øvrige virke mer enn som en adskilt satsing. Mangfoldsarbeidet blir dermed ikke bare et ansvar for de mangfoldsansvarlige og de nedsatte komiteene, men noe *alle* virksomhetens ansatte må forholde seg til.

I denne studien finner vi at ARP kan bidra til økt oppmerksomhet om og ressurser til mangfoldsarbeid og til å etablere ansvarsstrukturer for dette arbeidet. Dermed kan ARP forstås som en ekstern forpliktelse til å drive med mangfoldsarbeid som kan bidra til å skape denne type organisatoriske strukturer, i form av formalisert ansvar og spesialisering og bruk av eksperter, som Dobbin og kollegaer i flere arbeider (Dobbin & Kalev, 2022; Dobbin mfl., 2015; Kalev mfl., 2006) fremhever som sentrale for å lykkes med mangfoldsarbeidet. Imidlertid tyder vår analyse på at slike organisatoriske strukturer ikke nødvendigvis er nok til at de involverte aktørene opplever at de lykkes med mangfoldsarbeidet. I tråd med argumentene i litteraturen om mainstreaming, eller mangfoldsintegrering, opplever våre informanter at det er avgjørende at mangfoldsarbeidet er forankret og integrert i virksomheten som helhet. I mainstreamingslitteraturen er det vektlagt at det ikke nødvendigvis holder å ha eksperter eller ansatte med et spesielt ansvar for mangfold; det er «de vanlige aktørene» som må ansvarliggjøres og dermed bidra til institusjonell endring i virksomheten (Benschop & Verloo, 2006; Squires, 2005). I dette perspektivet blir likestilling og mangfoldsarbeid en felles målsetting og et felles anliggende institusjonen tar for gitt at er viktig (Ahmed, 2012). Denne studien viser viktigheten av å studere i hvilken grad ARP fungerer som et verktøy i det øvrige mangfoldsarbeidet i virksomhetene. Videre viser den at den norske lovpålagte plikten til å jobbe aktivt, målrettet og planmessig med å fremme likestilling og hindre diskriminering kan fungere som et nyttig, men ikke nødvendigvis tilstrekkelig verktøy i dette arbeidet.

Referanser

Ahmed, S. (2012). *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham: Duke University Press.

- Benschop, Y. & Verloo, M. (2006). Sisyphus' sisters: Can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Gender Studies*, 15(1), 19–33. <https://doi.org/10.1080/09589230500486884>
- Brekke, J.-P., Skinlo, I. & Teigen, M. (2023). *Mangfoldsrepresentasjon på toppen: Kartlegging av mangfold i de største selskaperes toppledergrupper og blant kommunaldirektører i Oslo, Bergen og Trondheim*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Dobbin, F. & Kalev, A. (2022). *Getting to Diversity. What Works and What Doesn't*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Dobbin, F., Kim, S. & Kalev, A. (2011). You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs. *American Sociological Review*, 76(3), 386–411. <https://doi.org/10.1177/0003122411409704>
- Dobbin, F., Schrage, D. & Kalev, A. (2015). Rage against the Iron Cage. *American Sociological Review*, 80(5), 1014–1044. <https://doi.org/10.1177/0003122415596416>
- Drange, I., Pietilä, M., Reisel, L. & Silander, C. (2023). Advancing women's representation in topacademic positions – what works? *Studies in Higher Education*, 48(6), 877–891. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2172563>
- Jin, M., Lee, J. & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303–319. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0151>
- Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100>
- Larsen, E. N. & Di Stasio, V. (2019). Pakistani in the UK and Norway: different contexts, similar disadvantage. Results from a comparative field experiment on hiring discrimination. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(6), 1201–1221. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2019.1622777>
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). § 1.
- Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. C. (2012). *Diskrimineringsens omfang og årsaker: Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Midtbøen, A. H. & Quillian, L. (2021). Forbigående fenomen eller permanent virkelighet? Etnisk diskriminering i arbeidsmarkedet på tvers av tid, sted og generasjoner. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(3–4), 182–196. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-03-04-02>
- Myklebust, R. B., Teigen, M. & Tica, N. (2024). Lønnskartlegging: et verktøy for et mer likestilt arbeidsliv?. *Rapport. Institutt for samfunnsforskning*.
- Reisel, L. & Teigen, M. (2014). Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet. I L. Reisel & M. Teigen (Red.) *Kjønnsdeling og etniske skillelinjer på arbeidsmarkedet* (s. 11–28). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Skjeie, H., Holst, C. & Teigen, M. (2019). Helt isolert? Hvordan Norge påvirkes av - og selv påvirker - EUs likestillingspolitikk. I C. Holst, H. Skjeie, & M. Teigen (Red.), *Europeisering av nordisk likestillingspolitikk*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Squires, J. (2005). Is mainstreaming transformative? Theorizing mainstreaming in the context of diversity and deliberation. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3), 366–388. <https://doi.org/10.1093/sp/jxi020>
- Umblijs, J., Drange, I. & Orupabo, J. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Verloo, M. (2001). "Another Velvet Revolution? Gender Mainstreaming and the Politics of Implementation. (IWM Working Paper no. 5/2001). Institute for Human Sciences, Vienna.
- Weber, M. (1968). *Economy and society* (Bd. 1). Berkeley, Los Angeles, California: California Press.