



MELLOM SYMBOL OG STRUKTUR

ERFARINGER OG ANBEFALINGER FOR REELT
MANGFOLDSARBEID I NORSKE ORGANISASJONER

Av Hasti Sharifi Endestad og Guro Sibeko

RAPPORT 2/26

Utgivelsesår: 2026

Tilskuddsmidler: Barne- ungdoms- og familiedirektoratet

Utgiver: Likestillingssenteret
Parkgata 12
2317 Hamar

Tlf: 62 54 74 60

E-post: post@lss.no

Hjemmeside: www.likestillingssenteret.no



LIKESTILLINGSSENTERET (STIFTELSEN KVINNEUNIVERSITETET)

Likestillingssenteret er et tverrfaglig kompetansesenter med likestilling som fagområde. Senterets målsetting er å bidra til et inkluderende og rettferdig samfunn med like muligheter for alle. Målsettingen er knyttet opp mot et bredt likestillingsbegrep som inkluderer alle diskrimineringsgrunnlag (kjønn, etnisitet, livssyn, alder, seksuell orientering og nedsatt funksjonsevne). Likestillingssenteret har en aktiv informasjons- og pådriverrolle og er en drivkraft for økt likestilling lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

Senteret tilbyr kompetanseheving på kjønn og likestilling samt utviklingsarbeid tuftet på forskningsbasert likestillingskunnskap til offentlige myndigheter, frivillige organisasjoner og privat næringsliv. Arbeidsmetodene er kurs og konferanser, utviklingsnettverk, prosessveiledning, mentoring, kartlegging, forskning og utredning.

Hovedsatsningsområder:

- Barn og unges oppvekstmiljø
- Samfunnsutvikling og deltakelse
- Arbeidsliv
- Likeverdige offentlige tjenester

FORORD

Hva mener vi egentlig når vi snakker om mangfold, og hvordan skaper vi arbeidsplasser som faktisk speiler det? Rundt om i norske virksomheter ansettes personer med minoritetsbakgrunn som mangfoldsrådgivere, ofte med et tydelig ønske om å bidra til endring.

Rapportforfatterne Hasti Sharifi Endestad og Guro Sibeko har begge selv hatt rollen som mangfoldsarbeider tidligere, og stilt seg spørsmålet: Har disse stillingene egentlig mulighet til å påvirke strukturer, eller blir vi først og fremst et synlig bevis på at arbeidsplassen «satser» på mangfold? Hasti beskriver det på denne måten:

Fra mine egne år i feltet, og fra samtaler med andre som står i lignende roller, kjenner jeg igjen følelsen av at mangfoldsarbeidet ofte blir mer symbolsk enn reelt. Mange beskriver et usynlig glasstak, et tak som ikke handler om mangel på vilje, men om systemer, forventninger og praksiser som ikke nødvendigvis endrer seg selv om man ansetter én person med minoritetserfaring. Flere forteller at ansvaret for mangfold og inkludering lett samler seg hos enkeltpersoner, ofte uten mandat, ressurser eller støtte.

Det er nettopp disse erfaringene som gjorde at prosjektet *Det rasifiserte glasstaket* ble til. Vi ønsket å samle mennesker som jobber med mangfold og inkludering i ulike sektorer, for å undersøke om erfaringene deres ligner hverandre, hva som fungerer i praksis, og hva som hindrer reell endring. Samtidig ønsket vi å løfte frem det som faktisk virker: struktur, forankring, fellesskap og bred kompetanse, ikke bare synlige symboler.

Denne rapporten er resultatet av dialogmøtet *Det rasifiserte glasstaket*, samtalene som fant sted i rommet, og kunnskapen som deltakerne generøst delte med hverandre. Målet er ikke å peke ut skyld, men å gi språk til erfaringer som ofte er tause, og vise hva som skal til for at mangfoldsarbeid kan bli noe mer enn gode intensjoner.

Tusen takk til Guro Sibeko som tok på seg oppgaven med å bistå i dette prosjektet, samt alle innledere, paneldeltakere og øvrige deltakere.

Hamar, 12.02.2026



Goro Ree-Lindstad
Direktør



Hasti Sharifi Endestad
Prosjektleder



INNHold

Forord	0
Sammendrag	0
Kapittel 1: Bakgrunn og metode	1
Bakgrunn	1
Metode	2
Begreper og definisjoner	3
Kapittel 2: resultater og analyse	5
2.1 Ulike typer utfordringer	5
2.2 Den selvlysende mangfoldsarbeideren	6
2.3 Mangfoldsarbeid som belastning	7
2.4 Kan mangfoldsarbeidere utgjøre en reell forskjell?	9
2.5 minoritetsskatt og medsammensvorne	9
2.6 Formelle hindringer	11
2.7 Et viktig funn: Ledere manglet i rommet	11
2.8 Hvordan lykkes med mangfoldsarbeidet?	11
2.9 Oppsummering	12
Kapittel 3: Oppsummering og anbefaling	14
Anbefalinger	15
Litteratur	16
Vedlegg	17

SAMMENDRAG

Rapporten sammenfatter funn fra dialogmøtet *Det rasifiserte glasstaket*, der mangfoldsarbeidere delte erfaringer med strukturelle, praktiske og emosjonelle barrierer i norsk arbeidsliv. Deltakerne beskrev hvordan språkkrav, formelle hindringer og manglende ledelsesforankring skaper språklig rasialisering, minoritetsskatt og minoritetsstress. Arbeidet oppleves ofte som personavhengig og lite forankret i organisasjonen. Samtidig viser eksempler fra praksis at varig endring er mulig når mangfoldsarbeidet integreres i systemer og prosesser. Rapporten peker mot behovet for struktur, ledelsesforankring og kulturendring for å sikre reell og bærekraftig inkludering.

KAPITTEL 1: BAKGRUNN OG METODE

Mange organisasjoner oppretter stillinger for mangfold og inkludering. Samtidig er opplevelsen at arbeidet ofte ikke er tilstrekkelig forankret i ledelsen og derfor risikerer å bli symbolsk snarere enn å føre til reell strukturell endring. Likestillings-senteret ønsket å lage en arena med mål om å dele kunnskap, bygge nettverk og utvikle anbefalinger for effektivt mangfoldsarbeid.



BAKGRUNN

De siste årene har det blitt stadig mer oppmerksomhet rundt rasisme i Norge, og behovet for å rekruttere mangfoldig og å jobbe med mangfold og inkludering. Ofte oppretter organisasjoner og andre relevante aktører egne stillinger med ansvar for mangfold og inkludering. Det å opprette slike stillinger sender et viktig signal om at vi bryr oss om å motvirke rasisme og diskriminering.

Imidlertid vet vi lite om hva de ulike aktørene legger i begreper som «mangfold» og hvordan disse stillingene kan bidra til positiv endring. Vi erfarer at mangfold i denne sammenhengen ofte er et synonym for etnisk mangfold og personer som ansettes i disse stillingene har gjerne selv etnisk minoritetsbakgrunn. Dermed blir ansatte i disse stillingene (heretter mangfoldsarbeidere) selv et synlig bilde på arbeidsplassens mangfold.

Vi har vært i kontakt med flere ansatt i denne typen stillinger som opplever at de har begrenset mulighet når det kommer til å skape reell endring på arbeidsplassen, og skape faktisk inkluderende rom. De forteller at arbeidet med mangfold og inkludering stanser hos dem, fordi det ikke er forankret hos ledelsen.

Forskeren Sara Ahmed har undersøkt såkalte mangfoldsarbeideres [vår oversettelse] mulighet til å skape endring på institusjonene de er ansatt ved, i en britisk kontekst. Hun finner at mangfoldsarbeidere ofte blir stående alene med ansvar for mangfold og inkludering, uten ressurser til å følge opp arbeidet (Ahmed, 2017). Dette setter hun i sammenheng med at å jobbe aktivt med mangfold krever en kritisk granskning av strukturer og tatt for gittheter hos ledelse og de øvrige ansatte.

Dette er et arbeid som er ubehagelig; mange kan bli stående ansikt til ansikt med holdninger en ikke vil assosieres med, og som en kanskje ikke var klar over at en hadde. Derfor vil reelt mangfoldsarbeid ofte motarbeides. Mangfoldsarbeidere blir et alibi for at arbeidsplassen satser på mangfold og inkludering. Slik skapes en maske av mangfold heller enn reelt mangfold.

Vi ønsket å legge til rette for at personer med lignende stillingsbeskrivelser, i en norsk kontekst, kan dele erfaringer. Er det slik at satsningen på mangfold også her ofte forblir noe vi liker å smykke oss med, men som i realiteten ikke leder til strukturell endring? Hvilke positive erfaringer har vi som andre kan dra nytte av? Å stille disse spørsmålene bidrar til å føre samtalen om rasisme et skritt videre. Mens mange arbeidsgivere nå er bevisst at rasisme er noe de må jobbe mot, og at mangfold og inkluderinger er en sentral del av dette, er det ikke like tydelig hvordan vi kan jobbe for å skape endring i praksis.

Likestillingssenteret inviterte derfor til et dialogmøte med faglige innledninger fra noen av våre mest erfarne mangfoldsarbeidere, der deltagere fikk anledning til å dele sine erfaringer og knytte nettverk.

METODE

Prosjektet hadde en prosjektleder og en ressursgruppe for å sikre at prosjektet ble forankret i praksisfeltet og at vi i utformingen fikk bredde i perspektiver og erfaringer, sånn at dialogmøte kunne oppleves som relevant for flere. Ressursgruppa bestod av representanter fra ulike organisasjoner med kompetanse innen mangfold og inkludering, og bidro med faglig innspill til utforming av program, valg av innledere og temaer, samt rekruttering av deltakere.

REFERANSEGRUPPE

Ressursgruppa bestod av Frivillighet Norge (ved Ida Holmin), Nasjonalt Antirasistisk nettverk (ved Sonia Nemati/Umar Ashraf), Minotenk ved (Mishell Akthar/Linda Noor) og Likestillingssenteret KUN (ved Minela Kosuta). Ressursgruppa hadde to møter digitalt, i tillegg til tett kontakt før arrangementet. Ressursgruppa bidro å utforme innhold og program, samt til å rekruttere til arrangementet gjennom sine plattformer og sosiale medier.

DIALOGMØTET

Dialogmøtet skulle legge til rette for at mangfoldsarbeidere fikk utvekslet erfaring, bygget nettverk, og fikk faglig påfyll, men også for at vi skulle kunne samle den kollektive kunnskapen til nytte for flere enn de som kunne være til stede i rommet. Vi organiserte derfor dagen i to hovedbolker, der deltakerne først fikk faglig innhold fra scenen og deretter snakket videre om temaene som hadde vært oppe seg imellom. Det ble tatt notater under samtalene, og notatene danner, sammen med innledningene, grunnlag for anbefalingene i denne rapporten.

Vi inviterte fire innledere: Nancy Lystad Herz, som er seniorrådgiver for Human-Etisk Forbund, forfatter, samfunnsdebattant og tidligere statssekretær, og hun har bred erfaring fra mangfoldsfeltet; Tony Sandset, som er forsker ved Senter for bærekraft i helseutdanningene ved Universitetet i Oslo og jobber både med *mixed race* studies, etnisitet i vitenskap og medisin og kulturmøter; Winnie Nyheim-Jomisko, som er psykologspesialist med spesielt fokus på rasimerelaterte traumer og minoritetsstress og Tess Skadegård Thorsen som er en dansk forsker og foredragsholder som arbeider med kunst, film, teknologi og sosial rettferdighet.

I tillegg inviterte vi Wenche Fredriksen, leder for mangfold og inkludering i DNB og Sumeet Singh Patpatia, leder for inkludering, mangfold og tilhørighet i Vend til å delta i en samtale på scenen. Samtalen ble leder at Umar Ashraf fra Antirasistisk Senter.

Vi rekrutterte deltakere til møtet bredt både gjennom eget nettverk, nettverkene til deltakerne i dialoggruppa samt ressursgruppa, og sosiale medier. Vi satte av god tid til gruppesamtalene og sørget også for hyppige pauser for at folk skulle få god mulighet til uformelle samtaler.

BEGREPER OG DEFINISJONER

Følgende definisjonene representerer Likestillingssenterets bruk av begrepene. De ulike innlederne eller deltakerne kan ha brukt begrepene på andre måter enn oss.

MANGFOLD

I arbeidet med dette dialogmøtet, forstår vi *mangfold* som variasjon mellom medlemmer i en gruppe (for eksempel ansatte i en organisasjon eller avdeling, en ledergruppe eller et ansettelsesutvalg), med vekt på identitetskategorier som er grunnlag for ulike erfaringer og dermed kompetanse og perspektiver.

MANGFOLDSARBEIDERE

Mennesker som arbeider for å styrke mangfoldet i virksomheter, har mange ulike stillingstitler, og titlene endres i takt med endringer i samfunnet. Etter en periode der *inkludering*, *mangfold*, *likestilling*, *equity* og *minoritet* har gått igjen i både titler og stillingsbeskrivelser, har det siste året brakt et fundamentalt skifte der mange av disse stillingene får nye navn. Dette dialogmøtet rettet seg mot alle som arbeider med å styrke mangfold uavhengig av stillingstittel, og *mangfoldsarbeider* ble brukt som samlebetegnelse for disse.

RASIFISERING

Beskriver prosessen der personer tilskrives betydning basert på hudfarge, etnisitet eller antatt opprinnelse. Handler ikke om biologi, men om samfunnets blikk og kategorisering.

GLASSTAK

Med *glasstak* forstår vi usynlige, oftest uformelle og uuttalte, barrierer mot forfremmelse og innflytelse i en organisasjon.

MINORITETSSTRESS

Med *minoritetsstress* forstår vi stress og belastninger som følger av å bli behandlet annerledes på grunn av hudfarge, religion, etnisitet, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet m.m

MINORITETSSKATT

Minoritetsskatt er det ekstra, ubetalte praktiske og emosjonelle arbeidet som personer med minoritetstilhørighet forventes å gjøre, som å forklare rasisme, håndtere mikroagresjoner eller representere «mangfoldet», uten kompensasjon, og som kommer i tillegg til ordinære arbeidsoppgaver.

MANGFOLDSTRETTHET

Med mangfoldstretthet forstår vi opplevd utmattelse eller motstand mot mangfoldsarbeid, gjerne som et resultat av å stadig måtte dele sine egne erfaringer eller utdanne andre, å oppleve manglende endring og symbolpolitikk, tokenisme og marginalisering, usikkerhet rundt sin egen rolle samt at de

emosjonelle og praktiske byrdene ved mangfoldsarbeidet kommer i tillegg til ordinære arbeidsoppgaver.

SPRÅKLIG RASIALISERING

Språklig rasialisering viser til hvordan språkideologier skaper og opprettholder en idealisert språknorm som favoriserer en hvit, enspråklig elite, i norsk kontekst knyttet til det norske standardspråket. Selv når rasialiserte personer følger standardnormer, kan språkbruken deres bli stigmatisert fordi språk fungerer ikke bare som et kommunikasjonsmiddel, men også som en markør for identitet og tilhørighet. (Carlsen & Hamidi, 2023)



KAPITTEL 2: RESULTATER OG ANALYSE

Mangfoldsarbeiderne som deltok på dialogmøtet, sammen med innleiderne og paneldeltakerne, løftet frem en lang rekke utfordringer, men også forslag til løsninger, knyttet til arbeid med mangfold og inkludering. Funnene peker direkte på rapportens hovedproblemstilling om Det rasifiserte glasstaket.



Dette viser at mangfoldsarbeidere i norsk arbeidsliv møter en kombinasjon av formelle, praktiske og emosjonelle barrierer som virker sammen og skaper strukturelle hindringer for reell endring.

2.1 ULIKE TYPER UTFORDRINGER

Deltakerne beskrev utfordringer som spanner fra formelle krav og organisatoriske rammer til emosjonelle belastninger og subtil rasialisering. Disse utfordringene opptrer ikke isolert, men virker sammen i selvforsterkende kjeder som påvirker muligheter, arbeidsmiljø og karriereutvikling.

FORMELLE BARRIERER OG SPRÅKLIG RASIALISERING

Et gjennomgående eksempel var formelle språkkrav som oppleves som strengere enn nødvendig. Slike krav fører til at færre mennesker med innvandrerbakgrunn blir ansatt. De som faktisk ansettes, utgjør så liten andel at deres erfaringer og faglig innspill ikke nødvendigvis anses som nødvendig å lytte til. Samtidig blir ubetydelig språkfeil, som lett aksent eller mindre grammatiske småfeil, tolket som et tegn på lavere kompetanse. En språklig rasialisering.

Dette fører til færre muligheter for avanserte eller prestisjetunge arbeidsoppgaver, mindre støtte og færre tilbakemeldinger, noe som over tid svekker både karriere- og lønnsutvikling. Mange på dialogmøte beskrev dette som direkte stressende og belastende, og som en mekanisme som bidrar til å skape minoritetstress.

MINORITETSSTRESS OG MINORITETSSKATT

Når ansatte i større grad ses som bærere av «minoritet» enn som fagpersoner, forventes det ofte at de tar ansvar for å løfte minoritetsperspektiver, besvare spørsmål, håndtere konflikt og «utdanne» kollegaer. Dette omtales som minoritetsskatt, alt det ekstra praktiske og emosjonelle arbeidet som faller på minoriteter, og som ikke kompenseres.

En deltaker formulerte det slik:

«Arbeidet må spres ut over flere for å unngå minoritetstretthet. Hvis du bare har en som skal bære alt – stakkars det mennesket!»

Det ble understreket at minoritetsskatt ikke bare handler om å bli spurt om å bidra, men også om å håndtere rasisme, mikroaggresjoner og følelsesmessig arbeid på arbeidsplassen. Slikt stress kan gi både psykiske og fysiske helseutfordringer og påvirke arbeidskapasiteten, som igjen kan bli feiltolket som «manglende kompetanse».

EN SELVFORSTERKENDE SYSTEMLOGIKK

Funnene viser at disse mekanismer virker i sammenheng:

1. Strengt eller uklare krav (for eksempel språk)
2. → fører til rasialisering av kompetanse
3. → fører til færre muligheter og mindre støtte
4. → som skaper minoritetsstress
5. → som svekker prestasjoner
6. → som igjen brukes som «bevis» for at kravene må være strenge

Dette skaper en sirkel som opprettholder barrierene og reduserer muligheten for reell endring. Det er ikke individuelle utfordringer, men strukturelle mekanismer som oppstår uavhengig av enkeltpersoners intensjoner.

2.2 DEN SELVLYSENDE MANGFOLDSARBEIDEREN

Nancy Lystad Herz beskrev i innledningen sin, hvordan hun i sin tid som statssekretær opplevde å bli stående alene som «bevis» på mangfold i en regjering uten synlig mangfoldsrepresentasjon da hun trakk seg. Hennes refleksjon traff mange deltakere, som kjente seg igjen i det å ha ansvar uten mandat, bli invitert inn uten å bli lyttet til, eller erfare at mangfoldsarbeid faller bort når de selv slutter. Diskusjonen som fulgte i media etter Lystad Herz trakk seg, fikk henne til å stille seg spørsmålet om hun bare hadde vært et mangfoldsalibi. Hun opplevde at det bare var folk som selv hadde minoritetserfaring eller som jobbet med minoritetsspørsmål som snakket om kompetansen som gikk tapt når alle med minoritetsbakgrunn forsvinner, og at regjeringen hun hadde vært en del av svarte på spørsmålene med med overflatiske selvfølgeligheter uten å møte motstand i media.

Lystad Herz fortalte at hun var glad for at debatten kom opp, men skuffet over at regjeringen slapp unna med vage løfter og dårlige svar, uten at noen spurte om ressurser, mål og midler. Hun påpekte at det var særlig graverende at en regjering som stiller sterke krav til næringsliv og sivilsamfunn ikke selv går foran med et godt eksempel.

At spørsmål om ressurser skyves under teppet, var også noe mange av deltakerne hadde opplevd. Flere snakket om manglende tid og økonomiske ressurser til å gjennomføre arbeidet, men flere nevnte også at ressursmangel andre steder i organisasjonen var en stor hindring. Når HR-avdelingen er overarbeidet, har de ikke overskudd til å tenke nytt for å rekruttere mangfoldskompetanse, når medarbeiderne er utslitte har de ikke overskudd til å ta tak i og endre egne holdninger eller vante måter å gjøre ting på. De ressursene som settes av til mangfoldsarbeid er dessuten ofte midlertidige, noe som fører til midlertidige ansettelser og planer, og, som en deltaker uttrykker det, «gjør mangfoldsarbeidet innelåst i prosjektskyen».

Lystad Herz understreket behovet for et tydelig maktperspektiv: Hvem har makt til å definere hva som teller som kompetanse? Hvem har makt til å ansette, forfremme og gi mandat? Uten dette perspektivet blir mangfoldsarbeid for lett et symbol, ikke et system.

Hun løftet fem prinsipper som må ligge til grunn for bærekraftig arbeid:

- Forankring i ledelse og strategi
- Systematisk kunnskapsbygging
- Trygg og rettferdig organisasjonskultur
- Representasjon på alle nivåer
- Delegere reelt ansvar og ressurser.

Uten et maktperspektiv mener Lystad Herz debatten ikke kan handle om kompetanse, men om den ene representanten som skal ivareta alt. Og når én medarbeider bærer mangfoldet alene, blir fraværet av andre minoritetsrepresentanter tolket som en tilfeldighet, ikke som et symptom på et system. Hun fortalte at hun selv opplevde en dobbelthet på grunn av dette, hun var stolt over å ha brutt glasstaket, men samtidig redd for at hennes tilstedeværelsen var det som gjorde at ikke mer ville skje. Og, presiserte hun, én er jo ikke nok. Å være *den ene* gjør at man selv blir selvlysende samtidig som erfaringen blir usynlig. Og ofte står ikke «mangfoldsarbeid» en gang i stillingsbeskrivelsen, og jobben med å representere mangfoldet blir ikke kompensert og kommer på toppen av kjerneoppgavene.

Mange av deltakerne fortalte at selv når mangfoldsarbeid står på agendaen, er det lite rom for kritikk, og enda mindre rom for ubehagelige spørsmål om strukturer og makt.

2.3 MANGFOLDSARBEID SOM BELASTNING

Winnie Nyheim-Jomisko belyste hvordan emosjonelt arbeid, uklare roller, manglende mandat og møter med rasisme kan føre til minoritetsstress, mangfoldstretthet og helseskader. Hun viste til hvordan særlig førstelinjetjenester er utsatt, og at rasisme ofte bagatelliseres eller usynliggjøres.

Hun trakk frem nettopp mange av de tingene Lystad-Herz allerede hadde tatt opp som faktorer som kan bidra til belastning. Særlig når tid og krefter spilles på overflatearbeid, kortsiktige tiltak uten forankring som ikke retter seg mot strukturene, gjerne med uklare mål, skaper det ofte en usikkerhet om rollen til mangfoldsarbeideren. En snikende følelse av at man nettopp er et mangfoldsalibi heller enn verdsatt for en kompetanse organisasjonen erkjenner at den har behov for. Men det fører også gjerne til manglende tilhørighet og trygghet, mangfoldsutmattelse og minoritetsstress.

Også deltakerne var opptatt av overflatisk arbeid. De trakk frem at arbeidet ofte har lav prestisje og at mange ledere har berøringsangst og dertil lav kompetanse om mangfoldsarbeid. Flere opplever at planer for likestilling, mangfold og inkludering ikke «eies» av ledelsen, og at arbeidet ikke er forankret der. Men noen understrekte også at prosjekter må være bredt forankret i hele organisasjonen, ikke bare i ledelsen. Å forholde seg til ledelsen alene, fører ikke nødvendigvis til endringer, det er viktig å møte og snakke med de som er tette på praksis, de som utøver yrket. Flere av deltakerne på dialogmøte snakker om mangfoldsarbeid som et kontinuerlig arbeid uten sluttdato, en prosess uten sluttdato.

«Mangfold er ikke et prosjekt, det er langtidsarbeid som en må jobbe med kontinuerlig, det er ikke en tidslinje på det arbeidet.»

Nyheim-Jomisko trakk også frem rasisme som en belastende faktor. Å bli møtt med rasistiske kommentarer, spørsmål eller vitser, å bli sett på som mindre kompetent, å oppleve sosial ekskludering eller diskriminering ved ansettelse, forfremmelse eller lønnsutvikling er svært belastende. Hun hentet frem eksempler fra et prosjekt blant sykepleiere som opplever at til dels grov rasisme fra pasienter blir bagatellisert og usynliggjort slik at man blir stående alene og uten støtte (Nyheim-Jomisko, 2025).

. Nyheim-Jomisko trakk frem mangelen på ledere som selv har flerkulturell bakgrunn som en årsak til at dette skjer, og dette var også mange av deltakerne opptatt av. Flere beskriver hvordan de opplever «mangfold på gulvet» men ledelsen består av «hvite cis-folk», og noen peker også på hvordan dette at man har et mangfold å rekruttere fra, men likevel bare forfremmer folk som ligner de som allerede er ledere, viser at mange opplever diskriminering.

Nyheim-Jomisko fortalte at slike arbeidsforhold ofte resulterer i at folk blir usikre og på vakt, man får en stressrespons. Og vi mennesker er ikke ment å skulle tåle langvarig stress, stressresponsen skal ideelt bare vare fra vi oppdager en løve til vi er trygt oppe i et tre, ikke i åtte daglige timer på jobb. En slik stressbelastning er helseskadelig, den fører til høyt blodtrykk, hjerte- og karsykdommer og kreft. Det er også skadelig for psyken, man kan utvikle angst, depresjon, PTSD eller få rusproblemer (Nyheim-Jomisko, 2025, som sitert i Likestillingssenteret, 2025; Williams, 2019; Janevic, 2025).

Under slike forhold, er det vanlig å utvikle strategier for å overleve. Noen kan begynne å dempe sin egen identitet, man «nærmer seg hvithet» i væremåte, kommunikasjonsstil og utseende. Flere av deltakerne forteller at de opplever at slike strategier fungerer. Når deres arbeidsplasser rekrutterer «mangfoldig», velges alltid de som er likest de som er der fra før, de som er «nærmest hvithet». Man ansetter melaninrike som er født og oppvokst i Norge, med så lik klassebakgrunn, språkbakgrunn og kulturell bakgrunn som de allerede ansatte som mulig. Men Nyheim-Jomisko presiserer at for at det skal være mulig å bruke slike strategier, må man ha utviklet en «dobbel bevissthet», man må hele tiden se seg selv utenfra såvel som innenfra. Det kan føre til «imposter syndrome» og en følelse av å hele tiden måtte motbevise stereotyper, det kan gå ut over selvfølelsen på sikt og gi økt minoritetsstress.

Det Nyheim-Jomisko derimot fremhever som tiltak som forebygger og bygger resiliens, er god støtte fra kolleger og ledelse, gode rutiner for å håndtere rasistiske hendelser, stolthet og motstandsstrategier. Hun trekker dessuten frem kunnskap om bias og glasstak, et mangfolds- og inkluderingsarbeid som ikke er symbolsk, men som fører til reell endring og ikke minst det og slippe å stå alene fordi arbeidsplassen har et stort mangfold både i ledergruppa og blant andre ansatte.

Dette er også noe mange av deltakerne opplever som viktig. De understreker at det er svært tungt å stå alene. Dette gjelder både faglig: hvor en er uten noen å sparre med, er den eneste fagkilden og har hele ansvaret for organisasjonens arbeid på området. Men også personlig: der man står uten noen å dele belastningene med. Mange trekker frem at det er så viktig å ha andre å støtte seg på at de aldri ville takket ja til en jobb der de var den eneste minoritetsrepresentanten. Det å føle seg alene er en stor belastning, mens selv et lite felleskap gir kraft, beskyttelse og håp om at man kan få til reell endring.

«Mange mangfoldsarbeidere må gjøre det oppå den jobben de gjør til vanlig. Fordi du er opptatt av det, så får du det ansvaret, og du får ikke noe ekstra for den jobben du gjør.»

2.4 KAN MANGFOLDSARBEIDERE UTGJØRE EN REELL FORSKJELL?

Tony Sandset tok utgangspunkt i tall fra Universitetet i Oslo, som ved første øyekast ser ut til å lykkes godt med mangfold: Mens 21 prosent av befolkningen i Norge har innvandrerbakgrunn, gjelder dette hele 35 prosent av forskerpersonalet ved UiO. Når man ser nærmere på hvem disse forskerne faktisk er, tegner det seg likevel et annet bilde. Blant forskerne er det svært få som er norskfødte med innvandrerbakgrunn, under 1 prosent, til tross for at denne gruppen tar høyere utdanning i større grad enn befolkningen generelt.

Det store mangfoldet i forskerstaben skyldes hovedsakelig internasjonale forskere rekruttert fra utlandet, ikke forskere med minoritetsbakgrunn som har vokst opp i Norge. Sandset viser også hvordan fordelingen endrer seg når man ser på ledelse: Selv om internasjonale stipendiater er relativt likt fordelt mellom personer fra det globale nord og globale sør, er rundt 80 prosent av dem som ender i lederstillinger fra det globale nord.

Poenget hans er at tallene om mangfold kan gi et misvisende bilde hvis man kun teller fødeland. Mangfoldet framstår større enn det faktisk er når man ikke skiller mellom internasjonale forskere og norskfødte med minoritetsbakgrunn. Når man ser på hvem som faktisk får makt og innflytelse i akademia, blir det tydelig at også UiO har betydelige utfordringer.

Også mange deltakere var opptatt av mangfoldet i mangfoldet. Flere snakket om viktigheten av å ha et interseksjonelt perspektiv på mangfold, og å rekruttere og jobbe for inkludering og tilhørighet bredere enn det mangfoldet som er synlig. Flere påpeker at også når man rekrutterer skeive og funksjonsvarierte, velger man dem som ligner mest på hvite heterofile cis-folk, og jo lenger opp i hierarkiet man kommer, jo mindre «annerledes» kan man være for å bryte gjennom glasstaket.

Sandset mener likevel at mangfoldsarbeid kan utgjøre en stor forskjell. For at det skal skje, trakk han frem noen av de samme kriteriene som tidligere foredragsholdere, slik som lederforankring, systemforankring og ressurser, men også det trauste, kjedelige arbeidet med normer, lover, regler og rapportering som han mener er langt viktigere enn de symbolene man ofte blir opptatt av. Sandset mener det er en sannhet med store modifikasjoner at Herrens verktøy aldri vil rive Herrens hus – det er de verktøyene vi har, og da er det de vi må bruke. Han sammenligner mangfoldsarbeid med bredspektret antibiotika og understreket at vi trenger hele verktøykassa for å komme i mål.

2.5 MINORITETSSKATT OG MEDSAMMENSVORNE

Tess Skadegård Thorsen ga sin innledning fra et mangfoldsindustri-perspektiv. Hun gikk gjennom en rekke vanlige feil organisasjoner gjør når de jobber med mangfold. Hun viste blant annet hvordan tokenisme og mangfoldsalibi, rasisme og arbeid som kun gjøres på ett nivå – for eksempel bare rettet mot ansatte på «gulvet» - skaper problemer. Hun pekte også på utfordringene som oppstår når man bare fokuserer på en akse av mangfold, som kun etnisitet eller kun kjønn. Deretter viste hun til hvordan mangfold ofte reduseres til ren statistikk, og at dette er internasjonale utfordringer. Skadegård Thorsen bragte også to nye konsepter inn i diskusjonen: *Minoritetsskatt* og *medsammensvorne*.

Minoritetsskatt viser til det ekstra arbeidet mennesker med minoritetstilhørighet må gjøre i en jobb, arbeid som majoritetsansatte i den samme stillingen ikke forventes å gjøre. Dette kan være både

praktiske og følelsesmessige oppgaver, og det kan være ting de blir bedt om direkte, ting de indirekte får ansvar for, eller ting de føler at de må håndtere for at arbeidsplassen skal fungere. Et viktig poeng er at dette ekstra arbeidet ikke blir kompensert, verken i lønn, tid eller anerkjennelse.

Det som skiller minoritetsskatt fra for eksempel emosjonelle belastninger hos sykepleiere, lærere eller psykologer, er nettopp ulikheten: Minoritetsansatte forventes å gjøre mer enn sine majoritetskolleger i samme jobb, ofte fordi de må forklare, oversette, håndtere rasisme, representere «mangfoldet», eller rydde opp i situasjoner som oppstår på bakgrunn av andres uvitenhet. Det er denne systematiske forskjellen i hva man må gi av seg selv som utgjør «skatten».

Skadegård Thorsen understreket at rettferdig betaling for arbeid *ikke* skal forstås som «skatt». Minoritetsskatt handler om det ekstra, uformelle og ubetalte arbeidet minoritetsansatte forventes å gjøre i tillegg til sine faktiske arbeidsoppgaver. Hun pekte også på at begrepet i noen situasjoner kan bli brukt strategisk av personer uten minoritetsbakgrunn. Det kan skje når noen hevder at de «ikke vil belaste minoriteter», og derfor argumenterer for at de selv bør få, eller oppsøke, et oppdrag eller en rolle. For eksempel kan noen si: «Jeg vil ikke legge ekstra arbeid på minoriteter, derfor bør jeg gjøre jobben».

Selv om dette kan høres omsorgsfullt ut, kan det også være et påskudd for å sikre seg et oppdrag. På den måten kan man fremstå som moralsk hensynsfull, samtidig som man tar oppgaver eller posisjoner som kunne gått til personer med relevant minoritetserfaring. Poenget hennes var å vise hvordan også gode begreper kan brukes for å legitimere egeninteresse.

Minoritetsskatt kan være formelt arbeid som deltakelse i alt arbeid som handler om minoriteter, men også uformelle ting som å alltid måtte svare på alle spørsmål om minoriteter, å måtte forklare ting som skjer i nyhetsbildet til alle kolleger i lunsjen, eller å være den eneste som tenker på hvordan organisasjonen påvirker minoriteter og som argumenterer for å endre praksis for å bedre nå større deler av befolkningen. Men det kan også være arbeid av mer emosjonell art, som å håndtere rasisme og mikroaggresjoner (og stadig forklare kolleger hvordan rasisme og mikroaggresjoner fungerer) og ta vare på kolleger når de opplever slikt. Ikke minst er det en del av minoritetsskatten å gjøre alt dette ekstra, ikke-kompenserte arbeidet samtidig som man har dårligere generelle arbeidsbetingelser enn sine kolleger fordi man får færre og/eller dårligere tilbakemeldinger på arbeidet sitt og samtidig blir lyttet til i mindre grad. Dette får naturlig nok negative konsekvenser for både lønns- og karriereutvikling, i tillegg til at det fører til mye minoritetsstress.

Mange av deltakerne i dialogmøtet fortalte at de har erfaring med minoritetsskatt, og mange opplevde begrepet som svært nyttig. Deltakerne snakket om at det er tungt å være den eneste med minoritetskompetanse på en arbeidsplass, den som alltid må snakke om å være minoritet og som alltid må hente inn kunnskap fra eksterne kurs eller seminarer for å prøve å videreformidle noe til organisasjonen. Flere påpekte at dialogmøtet var et eksempel på det – det var ingen ledere som hadde meldt seg på møtet. Igjen var mange opptatt av verdien av å være flere, slik at ingen alene må bære alle typer mangfold.

Skadegård Thorsen mente imidlertid at også mennesker med majoritetsbakgrunn kan bidra til å lette minoriteters skattebyrde, simpelthen ved å påta seg en del av byrden selv. Å ikke bare passivt støtte og stille seg bak, men å selv ta diskusjonene, aktivt gå inn for å utdanne kolleger, ta ansvar for å etterspørre minoritetsperspektivene og ta seg tid til å ta seg av en kollega som er utsatt for rasisme

selv om man egentlig skulle noe veldig viktig akkurat da. Å legge sitt eget hode på blokka ved siden av de minoritetshodene som ligger der allerede.

Dette mener Skadegård Thorsen går utover det man vanligvis legger i begrepet *alliert*, og hun foreslår derfor å bruke *accomplice* som vi kan oversette til *medsammensvoren* eller kanskje *kampfelle*.

2.6 FORMELLE HINDRINGER

Et tema som ingen av innleiderne berørte, men som kom opp i mange av gruppesamtalene, var de formelle hindringene i mangfoldsarbeidet. Flere deltakere arbeider i virksomheter med krav som statsborgerskap eller sikkerhetsklarering – krav som for mange med tilknytning til andre land enn Norge kan utgjøre uoverstigelige barrierer. Enda flere opplever at andre krav, som ikke er strengt nødvendige for stillingen og til tider fremstår direkte meningsløse, fungerer ekskluderende. Dette gjelder særlig språkkrav som enten er unødvendig strenge eller så upresise at de kan brukes til å avvise søkere man uansett ikke ønsker å gå videre med.

Mange fortalte også at de har fått overraskede kommentarer på sin gode norsk, eller blitt avvist på grunn av «manglende språkferdigheter» til tross for at de har gjennomført universitetsstudier på norsk. En deltaker oppsummerte opplevelsen slik: språk blir i mange tilfeller brukt som en stedsfortæder for rasisme.

En annen type formell hindring som flere trakk frem, handler om digitale verktøy. Deltakerne uttrykte bekymring for at KI-baserte systemer kan diskriminere på grunnlag av navn eller bosted, ettersom algoritmene ofte er trent på data fra et samfunn preget av strukturelle skjevheter. I tillegg er mange interne IKT-systemer dårlig universelt utformet, noe som skaper ytterligere barrierer for ansatte i en arbeidshverdag som allerede er preget av ujevn tilgang til ressurser og støtte.

2.7 ET VIKTIG FUNN: LEDERE MANGLET I ROMMET

Et sentralt poeng deltakerne fremhevet var at veldig få ledere hadde meldt seg på dialogmøtet. Dette ble tolket som et symbol på problemet: Mangfoldsarbeid blir ofte båret av minoriteter alene, mens de som har makt til å skape strukturelle endringer, står utenfor.

Lederfraværet i seg selv er et funn, og en indikator på hvorfor mange opplever mangfoldsarbeid som tungt, isolert og uten reell innflytelse.

2.8 HVORDAN LYKKES MED MANGFOLDSARBEIDET?

Wenche Fredriksen og Sumeet Singh Patpatia fortalte i samtale med Umar Ashraf om sine erfaringer som ansvarlige for mangfoldsarbeidet i store virksomheter. Begge er, i likhet med Tony Sandset, opptatt av å bruke lovverket, tall, statistikk og undersøkelser for å forankre arbeidet. Patpatia beskrev hvordan han har initiert undersøkelser i egen virksomhet som viser et tydelig gap: Mens lederne tror at de utnytter hele kapasiteten til ansatte med minoritetsbakgrunn, forteller de ansatte selv at de har langt mer å bidra med. Han løftet dette frem som en konstruktiv måte å synliggjøre forskjellen mellom intensjoner og faktiske erfaringer.

Fredriksen understreket at lovverket fungerer som en viktig beskyttelse i en tid der flere virksomheter som tidligere har holdt mangfoldsfanen høyt, nå skjuler, avslutter eller reverserer tidligere arbeid. Patpatia presiserte at dette særlig gjelder steder der ledelsen ikke har et personlig engasjement for tematikken og heller ikke har kjent problemene på kroppen. Mangfoldsarbeid kan da lett avsluttes så snart det ytre presset forsvinner. Dette skaper en reell fare for at mangfoldet tynnes ut jo høyere opp i hierarkiet man kommer – noe både Fredriksen og Patpatia kjenner igjen fra egne organisasjoner.

Samtidig poengterte begge at tall, lover og regler er den enkle delen av arbeidet. Den virkelige utfordringen ligger i å jobbe med prosesser, praksiser og strukturer. Likevel er de optimister basert på erfaringene sine. De fremhevet at dersom organisasjonen har en felles forståelse for at utfordringene er strukturelle, og man har en divisjonsleder som brenner for arbeidet, kan man jobbe systematisk med én del av virksomheten om gangen og faktisk oppnå kulturendring – endringer som ikke er avhengige av enkeltpersoner.

Patpatia fortalte at han nylig kom tilbake etter åtte måneders pappaperm, og til sin overraskelse oppdaget at teamet han hadde jobbet med før permisjonen, hadde fortsatt arbeidet uten ham og integrert det i alle sine prosesser. De kunne rapportere om en rekke konkrete endringer som vil ha betydning for ansatte i praksis. Dette ble trukket fram i dialogmøtet som et ideal: At mangfoldsarbeidet ikke er personavhengig, men en naturlig og varig del av organisasjonen.

Som deltakerne oppsummerte: Målet er ikke et tall, men en kulturendring som gjør at mangfoldsarbeidet går av seg selv. Før vi er der, må ingen tro at arbeidet er ferdig, eller at vi kan hvile på våre laurbær.

2.9 OPPSUMMERING

Kapittel 2 presenterer de viktigste funnene fra dialogmøtet og viser hvordan mangfoldsarbeidere i norsk arbeidsliv står i en kombinasjon av formelle, praktiske og emosjonelle barrierer. Til sammen danner disse utfordringene et mønster som begrenser både muligheten til å påvirke organisasjonen og til å jobbe bærekraftig med mangfold og inkludering.

Et sentralt funn er at strenge eller uklare språkkrav, samt andre formelle krav som statsborgerskap og sikkerhetsklarering, kan fungere som ekskluderende mekanismer. Slike krav bidrar til språklig rasialisering og gjør at ansatte med minoritetsbakgrunn ofte vurderes som mindre kompetente uavhengig av faktisk kvalifikasjon. Dette fører videre til færre muligheter, mindre støtte og økt minoritetsstress.

Deltakerne beskrev også hvordan de ofte blir stående alene med ansvar for mangfoldsarbeid uten reelt mandat, ressurser eller støtte fra ledelsen. Mange opplever å bli brukt som mangfoldsalibier, der arbeidsgiveren signaliserer mangfold uten å gjøre strukturelle endringer. Dette skaper både emosjonelle belastninger og mangfoldstretthet, særlig når arbeidet ikke er forankret i organisasjonens ledelse eller systemer.

Begrepet minoritetsskatt, den ekstra ubetalte arbeidsmengden minoriteter bærer – ble trukket fram som en sentral utfordring. Dette arbeidet er både praktisk og emosjonelt, og forsterker minoritetsstresset. Samtidig fremhevet deltakerne hvor viktig det er å være flere, og hvor belastende det er å være den eneste minoritetsrepresentanten eller den eneste som driver mangfoldsarbeidet.

Innlederne pekte på at reell endring krever struktur, ikke symbolikk. Tall, regelverk og statistikk er nyttige verktøy, men det avgjørende arbeidet handler om kultur, makt, normer og organisasjonspraksis. Eksemplene fra praksis, særlig der arbeid har blitt videreført i fravær av mangfoldsarbeideren, viser at systematisk og forankret arbeid faktisk kan føre til varig kulturendring.

Samlet viser kapittel 2 at utfordringene mangfoldsarbeidere møter ikke skyldes enkeltpersoner, men strukturelle mekanismer som begrenser både innflytelse og muligheter. Funnene understreker behovet for ledelsesforankring, ressurser, langsiktighet og organisasjonskultur som bærer arbeidet videre – uavhengig av enkeltpersoner.



KAPITTEL 3: OPPSUMMERING OG ANBEFALING

Funnene fra dialogmøtet *Det rasifiserte glasstaket* viser et tydelig mønster: Mangfoldsarbeidere i norsk arbeidsliv står i en kombinasjon av formelle, praktiske og emosjonelle barrierer som ikke bare begrenser muligheten for reell påvirkning, men også skaper betydelige belastninger i arbeidshverdagen.



Samlet tegner disse erfaringene et bilde av mangfoldsarbeid som i stor grad bæres av enkeltpersoner, ofte dem som selv er utsatt for de strukturene arbeidet skal motvirke.

Deltakerne beskrev formelle hindringer som språkkrav, krav om statsborgerskap og sikkerhetsklaring, samt digitale systemer som diskriminerer eller ikke er universelt utformet. Slike krav oppleves ofte som unødvendige og ekskluderende, og flere fortalte om konkrete situasjoner der kvalifikasjoner ble møtt med skepsis:

«Jeg har vært på jobbintervju hvor de har vært overrasket over hvor godt norsk jeg snakker. Den jobben vil jeg ikke takke ja til – vil ikke at andre skal takke ja til det heller, for de vil ikke få det bra der.»

Samtidig kom det tydelig fram at mangfoldsarbeidet ofte mangler ledelsesforankring og mandat. Mange fortalte om å bli brukt som mangfoldsalibi eller representant for hele grupper:

«Når vi snakker mangfold, så vender alle seg mot meg. «De melaninrike ...» – og så ser de på meg.»

Dette illustrerer både minoritetsskatt, minoritetsstress og den emosjonelle belastningen ved å stadig minne organisasjonen på arbeid som egentlig burde være kollektivt.

«Vi må kvotere for å få den kompetansen vi trenger – minoritetskompetanse må verdsettes.»

Deltakerne understreket at intensjoner alene ikke fører til endring. Kurs og enkelttiltak uten struktur- endring skaper lite mer enn symbolpolitikk:

«Vi lager et kurs til alle ansatte – og så går det to dager før det er tilbake til det vanlige.»

Samtidig viste eksemplene fra innleiderne at varig endring er mulig når arbeidet er systematisk, langsiktig og godt forankret. Når mangfoldsarbeidet er integrert i organisasjonens egne prosesser, kan det fortsette å utvikle seg uavhengig av enkeltpersoner. Dette ble trukket fram som et mål: et mangfoldsarbeid som står fordi organisasjonen står, ikke fordi én person står alene.

Avslutningsvis løftet deltakerne fram et grunnleggende utgangspunkt for alt inkluderingsarbeid:

«Uansett hvilken rolle du har, vi har alle med oss en bakgrunn, en livserfaring ... Du må møte alle mennesker med respekt.»

På bakgrunn av funnene fra dialogmøtet foreslår rapporten følgende anbefalinger:

ANBEFALINGER

1. FORANKRE MANGFOLDSARBEIDET TYDELIG I LEDELSEN

Mangfoldsarbeidet må eies av ledelsen og integreres i strategier, ansvarsfordeling og ressursbruk. Det kan ikke overlates til enkeltpersoner eller midlertidige prosjekter.

2. SIKRE STRUKTURELLE OG LANGSIKTIGE RAMMER

Reell endring skjer når arbeidet integreres i rutiner, prosesser og kultur. Dette innebærer stabile ressurser, klare mål, oppfølging og kontinuitet.

3. ANERKJENN OG KOMPENSER MINORITETSKOMPETANSE

Minoritetserfaringer og -kompetanse må forstås som en faktisk kompetanse av verdi for organisasjonen, ikke som gratis ekstraarbeid.

4. REDUSER UNØDVENDIGE FORMELLE BARRIERER

Språkkrav og andre formelle krav bør vurderes kritisk og knyttes til faktiske arbeidsoppgaver. Uklare eller unødvendige krav skaper ulikhet og språklig rasialisering.

5. FORDEL ARBEIDET – IKKE LA ÉN BÆRE ALT

Mangfoldsarbeid må være et kollektivt ansvar. Belastningen øker når én person forventes å representere mange ulike grupper. Arbeidet bør deles mellom flere funksjoner og nivåer.

6. SKAP KULTUR FOR TRYGGHET OG MOTSTAND MOT TILBAKEFALL

Kurs og tiltak må følges opp i praksis, ikke stoppe ved intensjoner. Arbeid med holdninger, normer og kultur krever kontinuitet, trygghet og mulighet til å stille kritiske spørsmål.

Rapportens funn viser at det finnes betydelig vilje og kunnskap blant mangfoldsarbeidere, men at strukturelle hindringer i organisasjoner begrenser arbeidet. Ved å forankre innsatsen i ledelsen, sikre langsiktighet og aktivt verdsette minoritetskompetanse, kan organisasjoner legge til rette for et mangfoldsarbeid som fører til varige og rettferdige endringer.



LITTERATUR

Ahmed, S. (2017). *Living a feminist life*. Duke University Press.

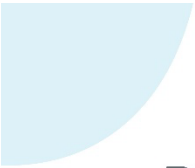
Carlsen, C. H. & Hamidi, H. (2023). *Språklig rasialisering – språk og språkkravs rolle i strukturell rasisme*. I Bugge, E. & Carlsen, C. H. (red.), *Norsk som andrespråk – voksne innvandrere som utvikler skriftkyn- dighet på et andrespråk*. Cappelen Damm Akademisk.

Likestillingssenteret. (2026). *Rapport 2/2026*. Likestillingssenteret.

Williams, D. R. (2019). *(Tittel ikke oppgitt i presentasjonen.)*

Janevic, T. (2025). *(Tittel ikke oppgitt i presentasjonen.)*





PROGRAM

- 09.15 *Velkommen ved konferansier Carina Carlsen*
- 09.25 **Nancy Lystad Herz:**
Den selvlysende mangfoldsarbeideren
- 10.00 **Tony Sandset:**
Utfordringer i mangfoldsarbeidet
- 10.30 **Pause**
- 10.45 **Gruppesamtale**
- 11.30 **Lunsj**
- 12.15 **Winnie Nyheim-Jomisko:**
Minoritetsstress og psykisk helse
- 12.45 **Tess Skadegård Thorsen:**
Minoritetsskatt
- 13.15 **Pause**
- 13.30 **Wenche Fredriksen og Sumeet Singh Patpatia**
i samtale med Umar Ashraf
- 14.10 **Gruppesamtale**
- 15.00 **Ferdig**

