



Positiv innstilling til mangfold

– men lav mangfoldskompetanse på
ledernivå i bygge- og anleggsnæringen

UTARBEIDET AV

seema

PÅ OPPDRAG FRA

EBA

ENTREPRENØRFORENINGEN
BYGG OG ANLEGG

OSLO 2018



Forord

AV EBA VED THOMAS NORLAND

En av hovedoppgavene til EBA er å bidra til å skape best mulig rammebetingelser for våre medlemsbedrifter.

En av rammebetingelsene er nok og kvalifisert arbeidskraft. Derfor er rekruttering et viktig punkt i EBAs strategi.

Bygge- og anleggsnæringen har et stort rekrutteringsbehov både når det gjelder fagarbeidere og ingeniører.

Allikevel viser det seg at vi – spesielt når det gjelder fagarbeidere – kun rekrutterer blant en for liten del av befolkningen, nemlig gutter og menn.

Vi ser også at arbeidsprosesser og -metoder endrer seg i takt med blant annet digitaliseringen i samfunnet. Dette betyr at vi som næring også trenger noe ny og annen kompetanse enn den vi tradisjonelt har rekruttert. For å kunne finne gode virkemidler i rekrutteringsarbeidet trenger vi mer kunnskap om hvilket mangfold vi har i næringen, og hvordan vi utnytter mangfoldet og mangfoldskompetansen.

EBA inngikk derfor en samarbeidsavtale med Seema AS i 2017. Seema AS er eksperter på mangfoldsledelse.

Som et første steg i å kartlegge hvilket mangfold vi har i bygge- og anleggsnæringen, inviterte vi 14 bedrifter til en workshop i januar 2018. Denne ble ledet av Loveleen R. Brenna i Seema AS. Tilbakemeldingene vi mottok i workshopen, var grunnlag for spørsmålene vi sendte ut til 19 medlemsbedrifter rett etter sommerferien. I tillegg gjennomførte Seema AS dybdeintervjuer i 5 av de 19 bedriftene.

Målet med kartleggingen var å se på om bedriftene har lagt forholdene til rette for å tiltrekke seg kvinner og flerkulturelt mangfold, og dermed øke sjansen for økt innovasjon og verdiskaping. Disse forholdene kan eksempelvis være spredning av mangfold og i hvor stor grad mangfoldet er representert på de ulike nivåene. Men innovasjon og verdiskaping kommer ikke av seg selv, dersom mangfoldet ikke er tilstede og om det ikke finnes ledere med mangfoldskompetanse i bedriftene.

EBA vil gi bedriftene nødvendig kompetanseheving og verktøy til selv å implementere tiltak de måtte utlede. Gjennom denne kartleggingen får vi oversikt over nåsituasjonen i bygge- og anleggsnæringen, hvilket mulighetsrom som finnes og hvilke tiltak som anbefales for å knytte mangfoldet til økt forretningsverdi.

Vi ønsker å takke alle medarbeiderne i medlemsbedriftene som tok seg tid til å svare på undersøkelsen.

Innhold

8

Sammendrag

10

Innledning

13

Definisjoner

14

Mangfold i bransjen

17

Funn i undersøkelsen

22

Positiv innstilling til mangfold

36

Tiltak

40

Noter

Sammendrag

Ledere og virksomheter utfordres av globalisering, internasjonal handel, disruptiv teknologi, bærekraftsmål, konkurranse om talent og innovasjon. Økt mangfold og kjønnsbalanse i lederposisjoner, og i bedriften totalt sett, er blitt kritisk viktig for bedrifter i Norge. Forskning viser en tydelig sammenheng mellom økt kjønnsbalanse og mangfold i ledelsen, innovasjonsevne, tilgang på talent og økt lønnsomhet.

Ved å lykkes med mangfoldsledelse vil organisasjonen posisjonere seg som en attraktiv arbeidsgiver som respekterer og tiltrekker seg talent og kompetanse. Ledelsessystem for mangfold sikrer utnyttelse av potensialet i mangfold og fremmer bærekraft og verdiskaping.

Likevel viser denne undersøkelsen at det er lite multikulturelt mangfold og kjønns mangfold i lederposisjoner blant bedriftene som har deltatt. Dette er en utfordring bransjen må ta på alvor for å styrke sin konkurranse- og innovasjonskraft.

Mangfold av menn

Ulike rapporter viser at mangfold og likestilling krever spesielt oppmerksomhet i bygge- og anleggsnæringen. I følge Byggenæringens landsforening (BNL) har nesten en tredjedel av arbeidstakerne utenlandsk bakgrunn. Det største mangfoldet er på byggeplasser og jobber prosjektbasert. Samtidig viser undersøkelser at det er få kvinner i dette mangfoldet. Mangfoldet representerer menn med ulik bakgrunn og fagkompetanser.

De fleste kvinnene som jobber i bygge- og anleggsnæringen jobber på funksjonær nivå. Det er få kvinner blant fagarbeidere og det samme gjelder blant toppledere. Bygg.no publiserte d. 8 mars 2018 artikkelen «7 av 100 toppledere i bygg og anlegg er kvinner.»¹ Denne artikkelen har hovedfokus på kjønns mangfold i lederposisjoner i bygge- og anleggsnæringen. Respondentene i denne undersøkelsen er ledere på ulike nivåer i utvalgte medlemsbedrifter hos EBA.

Hovedfunn

1. Hele 93,1 prosent av respondentene svarer at bedriften bør ha fokus på mangfold. Hvorfor mangfold er viktig må begrunnes godt i bedriftens strategi- og policydokumenter, og det må kommuniseres tydelig til alle ansatte. Undersøkelsen viser at kun 47,7 prosent av respondentene visste at bedriften hadde en strategi for mangfold
2. Ambisjon om økt kjønns mangfold i lederposisjoner er først og fremst knyttet til rekruttering av kvinner. Respondentene gir uttrykk for at de kan si sin mening, men de blir ikke hørt.
3. Assimilerende kultur på ledernivå er til hinder for at mangfoldskompetansen blir benyttet i praksis. Ulike ideer og forståelser oppleves som utfordrende. Det er lite som tyder på at det er en strategi for å endre en assimilerende kultur som hemmer potensialet i mangfoldet.
4. I tillegg til at det er få kvinner i ledelsen, svarer hele 88 prosent

at de kun har forholdt seg til én kultur. Når mangfoldet blant ansatte i byggeprosjekter er stort, kan dette bli en utfordring. Med den mangfoldssammensetningen som er i bedriftene som har deltatt i undersøkelsen, er det lav mangfoldskompetanse på ledernivå, og det er heller ikke en kultur som anerkjenner mangfoldskompetanse som viktig.

Assimilerende kultur

I en assimilerende kultur er bedriften opptatt av å behandle alle likt og innlemme alle i organisasjonen.

Lederen er ikke opptatt av demografiske, kulturelle eller andre forskjeller. Resultatet blir at ansattes særpreg skrelles bort, og alle blir like.

Denne ledelsesstilen og organisasjonskultur kan kalles for “fit-in” kultur eller “mangfoldsopløsende” kultur. (Men organisasjonen teller antall nasjonaliteter og kvinner. Det vil si de dokumenterer representasjon).

Innledning

Seema har fått i oppdrag av Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg (EBA) å kartlegge mangfoldet i hos utvalgte medlemsbedrifter i næringen, med særlig fokus på kjønnsbalanse, og om de ulike perspektivene til mangfoldet blir anvendt i praksis.

EBA er en interesse- og arbeidsgiverbedrift for entreprenører. EBA er tilsluttet Byggnæringens landsforening (BNL) og NHO. EBA er den største bransjeforeningen med 247 medlemmer, med til sammen 25 000 ansatte som omsetter for totalt 90 milliarder.

Arbeidet er i samsvar med EBAs strategiplan 2018-2021² hvor det trekkes frem tre hovedmål som er relevante for dette arbeidet:

- Kompetanse og rekruttering: «En attraktiv bransje som tiltrekker seg ny og riktig kompetanse.»
- Arbeidsgiverspørsmål: «EBA skal gjennom BNL sikre konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår i et produktivt, fleksibelt, seriøst og inkluderende arbeidsmarked.»

- Bærekraft og innovasjon: «Fremtidsrettet og konkurransedyktig næring»

Vi vil takke bedriftene som deltok i undersøkelsen, intervjuobjektene som tok seg tid til å stille til dybdeintervju, samt bedriftene som har satt av tid til å besvare den kvantitative undersøkelsen.

Takk til EBAs kompetanseutvalg for deres innspill og EBA, ved Thomas Norland og Lene Jønsson, for god dialog under utviklingen og praktisk hjelp til gjennomføring av undersøkelsen. Takk til Christina Johansen, NCC for bistand ved utforming av spørsmålene for å gjøre dem bransjerelevante. Takk til seniorrådgiver Åsta Lovise Håverstad Einstabland ved Likestillingssenteret ved Universitetet i Agder for gode innspill under utviklingen av intervjuguiden og student Kasper Nome for gjennomføring og transkribering av intervjuer. Takk til Oxford Research ved Bernhard Weigel for assistanse til analysearbeidet.

Kort om oppdraget

EBA iverksatte arbeidet med å kartlegge mangfoldet i bransjen våren 2018. EBA ønsker å styrke selskapenes økonomiske-, miljø- og samfunnsmessige resultater (trippel bunnlinje).

Som et ledd i dette arbeidet inngikk EBA et treårig samarbeid med Seema AS. Undersøkelsen skulle ha et spesielt fokus på kjønnsmangfold (kvinner) og om det var forhold på arbeidsplassen som var til hinder for at bedriftene klarte å benytte ressursene i mangfoldet. Om det var avvik og hvilke kompetansehevende tiltak som kan settes inn.

Arbeidet er knyttet til tre hovedområder

- Hvilken type mangfold har medlemsbedriftene når det gjelder kjønn og multikulturelle ansatte?
- Hvor er mangfoldet plassert i medlemsbedriftene? På hvilket nivå i hierarkiet er mangfoldet plassert?
- Blir kompetansen i mangfoldet anvendt i praksis?

Spørreundersøkelsen ble sendt til et utvalg av EBAs medlemsbedrifter i august 2018. 19 av totalt 247 bedrifter ble invitert til å delta, og det kom inn svar fra 176 personer som omfatter følgende områder:

- konsernsjef
- daglig leder/regionleder
- HR/HMS
- prosjektleder
- anleggsleder

- fagarbeider/tillitsmann

176 svar utgjør en lav deltakelsesprosent, og svarene er ikke representative for næringen som helhet. Likevel har vi gjort et utvalg som representerer bredden i EBAs medlemsbedrifter. Vi vil derfor kunne se noen tendenser som vi har synliggjort i denne rapporten. Undersøkelsen ble sendt til:

- riksdekkende entreprenører - bygg og anlegg
- lokale entreprenører – anlegg
- lokale entreprenører – bygg

Det ble i tillegg utvalgt 5 bedrifter som skulle stille med intervjuobjekter til en kvalitativ undersøkelse.

Før undersøkelsen ble det holdt en workshop for medlemmer av kompetanseutvalget i EBA, samt andre spesielt inviterte bedrifter, om hva mangfoldsledelse er og hvilken verdi mangfold og økt kjønnsbalanse kan ha for bedriftene. Spørsmålene i undersøkelsen ble gjennomgått sammen med oppdragsgiver for å sikre at undersøkelsen var tilpasset bransjens særegenhet.

Det ble foretatt en kvalitativ undersøkelse i tillegg, hvor seks intervjuobjekter fra fem ulike bedrifter ble intervjuet. Hovedvekten i intervjuene var hvorfor økt kjønnsbalanse er viktig for EBAs medlemsbedrifter, hvilken type mangfold finnes i bedriftene i dag, hvilken mangfoldskompetanse det er i bedriftene og om den blir etterlyst eller ikke. Hovedfokuset var i et kjønnsperspektiv.

I think there are multiple studies now to demonstrate that diversity, a better balance between genders, but also between different fields as well, is actually conducive to better growth, better bottom line, better results.

Christine Lagarde,
Director of the International Monetary Fund

Vi har tatt høyde for at det kan ha forekommet misforståelser med hensyn til begrepsforståelse. Det er benyttet begrep i undersøkelsen som kan oppleves som fremmedord, og til tross for begrepsforklaring i undersøkelsen, kan det ha forekommet misforståelser eller at respondenter og intervjuobjekter har benyttet egne fortolkninger.

Forskningsmiljøene trekker også frem at respondenter har en tendens til å klikke til høyre i skalaen (på en skala fra 1-6 i dette tilfellet) gjennom store deler av en kvantitativ undersøkelse. Dette kan ha påvirket resultatene. Kartleggingen har likevel bidratt til å identifisere at det er behov for å bevisstgjøre ledelsen om økt verdi av kjønnsmangfold og mangfold, og tiltak innen mangfoldsledelse.

Definisjoner

Mangfold	Sammensetningen av ulikheter på en arbeidsplass. I denne sammenhengen snakker vi både om synlige og usynlige karakteristika. Synlige karakteristika er ting som alder, kjønn, språk eller etnisitet, mens usynlige karakteristika handler om ting som personlighet, tankesett eller sosial kultur (verdisett, livssyn med mer.)
Mangfoldstyper	Typer av mangfold (kjønn, alder, nasjonalitet osv.)
Mangfoldsomfang	Hvor stor er de ulike gruppene. Hvem er dominantgruppe (den gruppe som deler flest kulturelle fellestrekk) og ikke-dominantgruppe (den gruppe som står utenfor)?
Mangfoldskompetanse	Perspektivet du kan ta, eller ferdighetene du har som følge av alle dine erfaringer, og synlige og usynlige karakteristika, og anvendelsen av disse. Det er den kompetansen du som leder må utvikle for å identifisere, koordinere og bruke ressursene blant ansatte du leder.
Mangfoldsledelse*	En leders mangfoldskompetanse og mangfoldsmodenhet uttrykt i praksis gjennom deres ledergjerning. Lederes evne til å anvende mangfoldskompetanse for å øke effektiviteten, forutsetter at han eller hun har kapasitet til å se hele mennesker og identifisere, koordinere og bruke potensialet i mangfoldet. Evnen til å identifisere, forstå og anvende mangfoldskompetanse på arbeidsplassen.
Mangfoldsmodenhet	På individnivå omfatter dette blant annet lederes bevissthet på og innsikt i egne holdninger og syn på ulike typer mangfold. Det handler om lederes personlige ansvarfølelse for å lede sine ansatte, slik at de leverer i tråd med bedriftens misjon og visjon. Organisasjonens mangfoldsmodenhet handler om forståelse av mangfoldets verdi.

*Brenna, Loveleen Rihel, Mangfoldsledelse – mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn, Cappelen Damm as (2018)

Mangfold i bransjen

Bygge- og anleggsnæringen er en stor og variert næring. Prosjektene kan variere fra store komplekse bygge- og anleggsprosjekter ved hjelp av avansert teknologi til mindre, enklere oppdrag hos privatpersoner. Tall fra SSB (2017) viser en sterk økning i byggeaktivitet i Norge siden 2010. Dette har medført økt behov for arbeidskraft, og man har derfor opplevd større arbeidsflyt til Norge, særlig fra Øst-Europa.

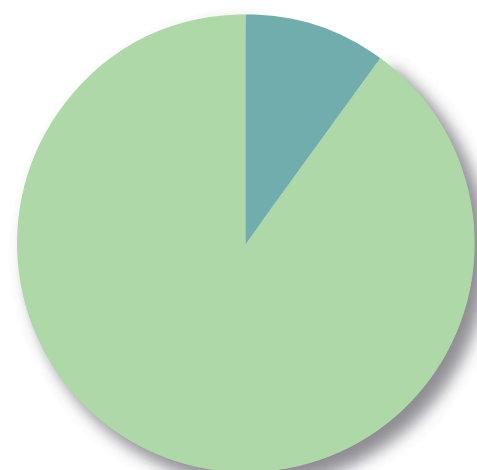
En rapport gjort av BNL, «Flerkulturelle arbeidsplasser i byggenæringen»³, viste at mellom 2000 og 2013, kom 160 000 utenlandske arbeidstakere til Norge. Nærmere en tredjedel av arbeidstakerne i byggenæringen kommer fra utlandet.

Dette, sammenholdt med at næringen blir mer og mer internasjonal når det kommer til leverandører, konkurrenter, oppkjøp og utenlandske investeringer, fordrer at man må se på hvordan det økende mangfoldet i næringen blir håndtert.

Rapporten fra BNL viser også at det settes stort fokus på utfordringene med utenlandsk arbeidskraft. Dog er det lite fokus på mulighetene som det økende

mangfoldet i næringen fører med seg. EBA ønsker med denne rapporten å rette oppmerksomhet på hvordan næringen kan bli bedre til å ta i bruk potensialet i mangfoldet.

EBA ønsket spesielt å se på kjønnsbalansen i næringen. I fjor bestod næringen av under 10 prosent kvinner. (SSB, 2017)⁴



Menn 90,05%
Kvinner 9,95%

Kobler bedrifter mangfold til verdiskaping kan dette også ha en positiv effekt på personer som rekrutteres inn til bedriften, fordi kompetansen og erfaringene deres er etterspurt. Bedriften gjør seg selv attraktiv. Det vil si at bedriften vet at de må endre deler av bedriftskulturen og tilpasse seg til mangfoldet.



Return on Investment

ROI - Return on Investment

Verdiskaping gjennom ledelse av mangfold skjer over tid. Det er en langsiktig og systematisk investering i ansatte, systemer og bedriftskultur. For å måle verdøkningen (Return on Investment, ROI) må bedriften identifisere hvilken type mangfold de har blant sine ansatte i dag. Hvordan mangfoldssammensetningen og mangfoldskompetansen blir etterlyst og brukt i praksis. Det er kritisk viktig at bedriftsledelse forstår verdien av mangfold, at sammensetningen i ledelsen også har mangfoldskompetanse, og at systemer og verdier i virksomheten understøtter mangfoldet.

Er mangfold definert i strategien, med konkrete hovedmål og delmål? Hvis bedriften avdekker hvilken type mangfoldskompetanse de har bruk for i dag, kan de rekruttere og utvikle relevant mangfoldskompetanse, og se hvilke tiltak som trengs for å nå bedriftens fremtidige mål.

I 2015 kunne McKinseys rapport «Diversity Matters»⁵ vise at god kjønnsfordeling i ledelsen gir 15% høyere sannsynlighet for arbeidsprestasjoner over gjennomsnittet. God etnisk fordeling i ledelsen gir hele 35% større sannsynlighet for arbeidsprestasjoner over gjennomsnittet.

I tillegg viser en internasjonal studie utført av den amerikanske tankesmien Peterson Institute for International Economics, at selskaper med 30% kvinner i ledelsen har seks prosentpoeng mer fortjeneste, sammenlignet med selskaper med få eller ingen kvinner i ledelsen.

Det vil sannsynligvis påfalle kostnader og ressursbruk i forhold til omstrukturering, kompetanseheving og arbeid med bedriftskultur for å nå verdien av mangfoldet, men det vises tydelig at det gir avkastning i lengden.



ROI – Risk of Ignorance

Har bedriften derimot ikke fokus på, eller forstår verdien av mangfold, og ikke investerer i tilretteleggelse, verktøy og kompetanse til å lede mangfoldet kan det være risiko for at bedriften får utrygge ledere. I tillegg kan det oppstå negative subkulturer og gi økt sannsynlighet for konflikt internt. En bedrift må speile sitt kundesegment for å oppnå økt forståelse for sine nåværende og fremtidige kunder. Ellers er det risiko for å miste kunder og ha vanskelighet for å tre inn i nye markeder i tillegg til tap av omdømme. Dette gjelder ikke kun kunder, men også leverandører og samarbeidspartnere. En assimilerende kultur er også en risiko ved å ikke arbeide strukturert og langsiktig med mangfold. Dette er et utsnitt av områder som kan ha en negativ effekt på bunnlinjen, mer om dette finner du i kravstandarden for ledelse av mangfold (NS 11201:2018).

Funn i undersøkelsen

Funnene som er gjort i undersøkelsen er ikke representative for næringen med tanke på antall respondenter. Vi vil likevel peke på tendenser i denne rapporten.

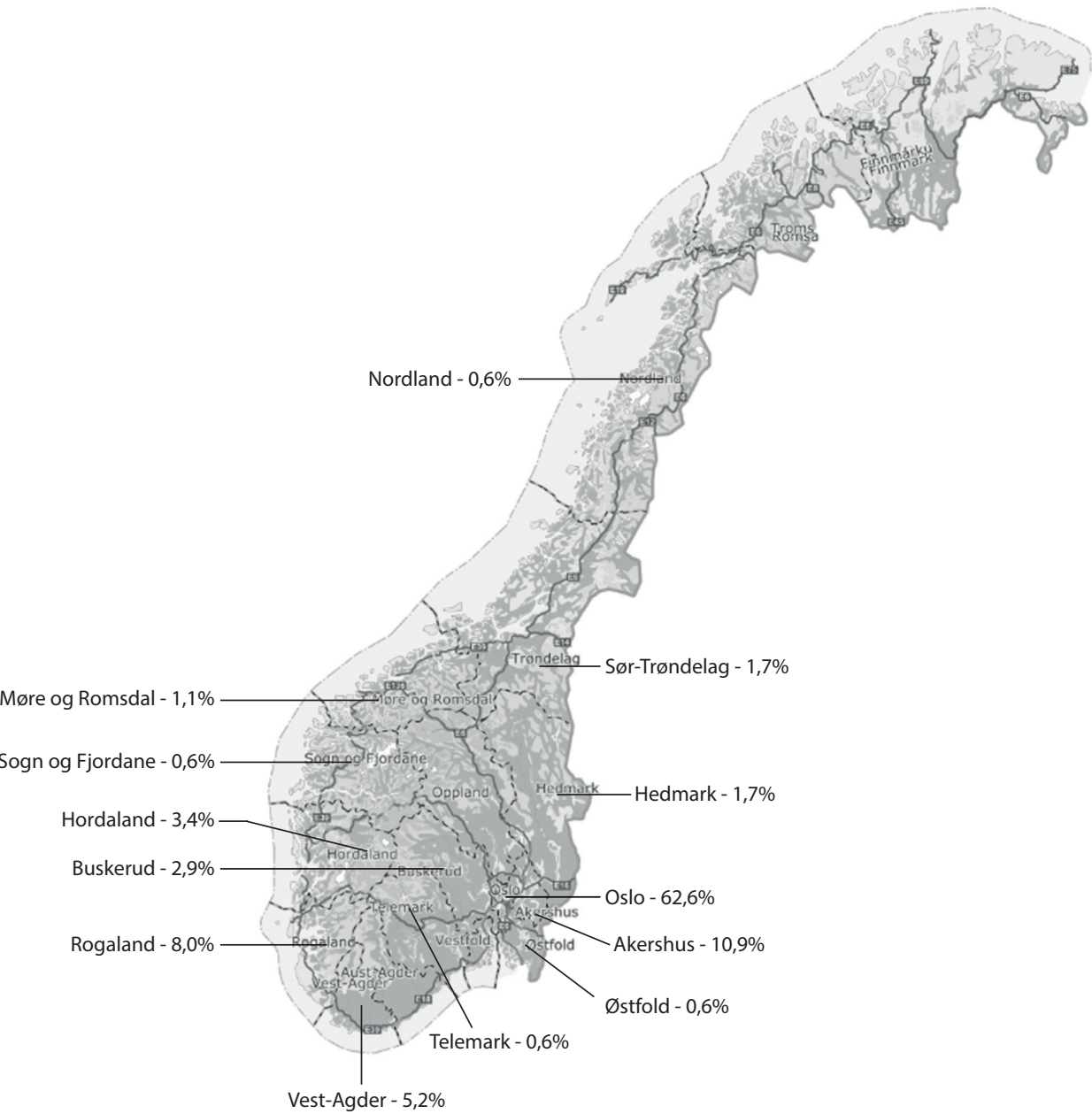
Svarene bærer preg av at det er en overvekt av mannlige respondenter. Det er sentralt å ha i mente når man ser nærmere på funnene.

Hovedfunn

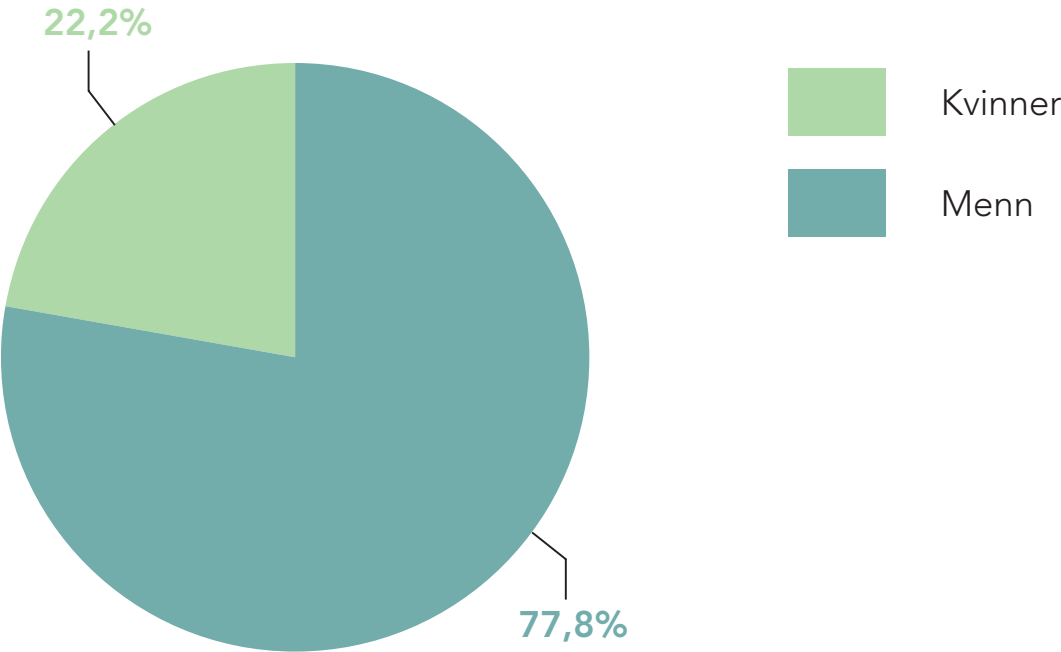
- [Positiv innstilling til fokus på mangfold](#)
- [Strategi](#)
- [Strategi for økt kvinneandel i næringen](#)
- [Mangfoldskompetanse](#)
- [Erfaring med andre kulturer](#)
- [Kundeforståelse](#)
- [Assimilerte/inkluderende bedriftskultur](#)

Følgende modeller gir et godt overblikk over de ulike fordelinger som finnes blant deltakere i den kvantitative undersøkelse.

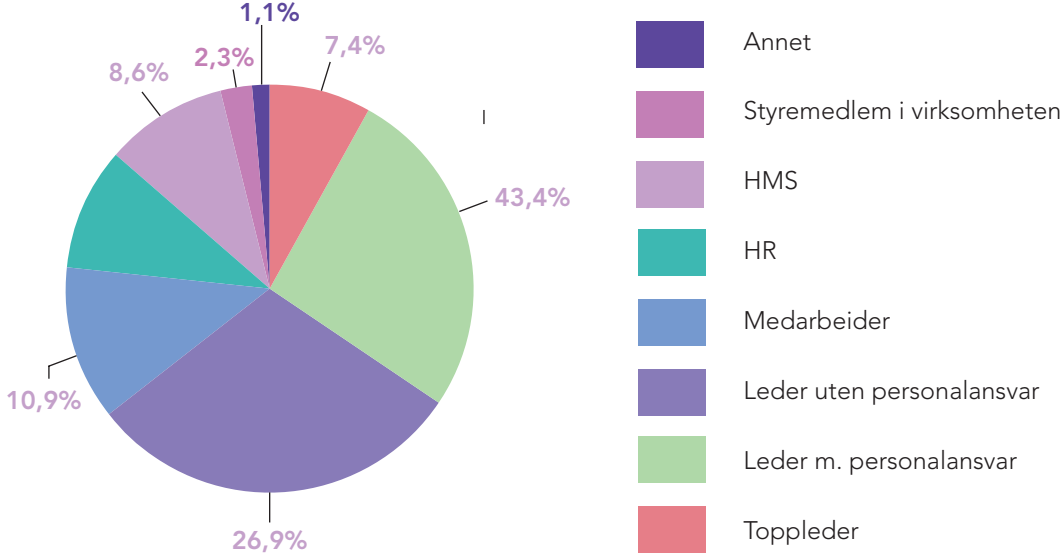
I hvilket fylke ligger hovedkontoret?



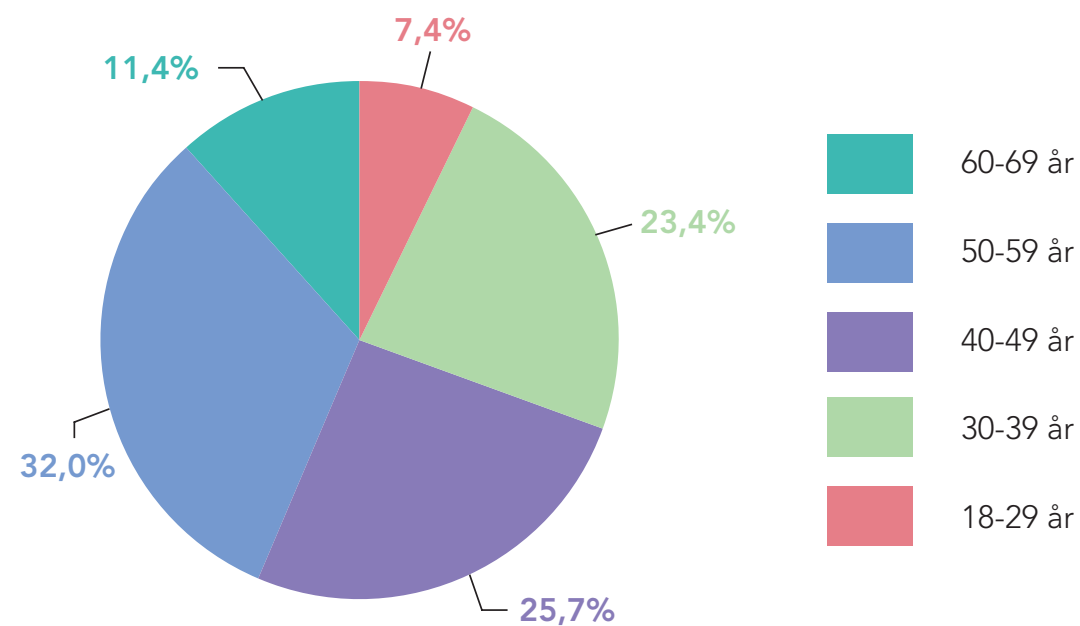
Hvilket kjønn er du?



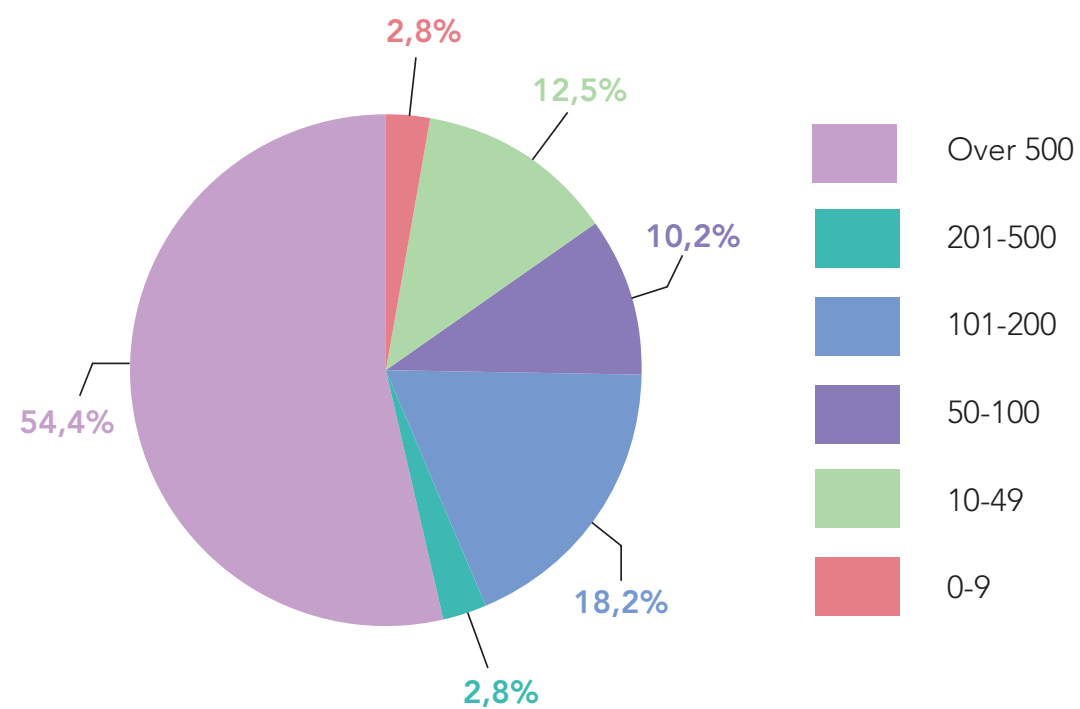
Hvilken rolle har du?



Hva er din alder?



Hvor mange ansatte?



Begrunnelsene for hvorfor bedriften bør ha fokus på mangfold var:

- å skape et inkluderende arbeidsmiljø
- gjenspeile samfunnet
- bruke mangfoldskompetanse i hele bedriften
- unngå diskriminering blant ansatte
- rekruttere spisskompetanse

Positiv innstilling til mangfold



Funnene på hvor mangfoldig bransjen er, og hvor mangfoldet er plassert, samsvarer med EBAs forståelse av at det er for få kvinner og for lite etnisk mangfold på ledernivå og for få kvinnelige fagarbeidere. Dette betyr et lavt tilfang av deres erfaringer og perspektiv som kan være viktig for verdiskaping. Økt kjønnsbalanse i ledelsen på alle nivåer er derfor satt høyt på agendaen hos EBA.

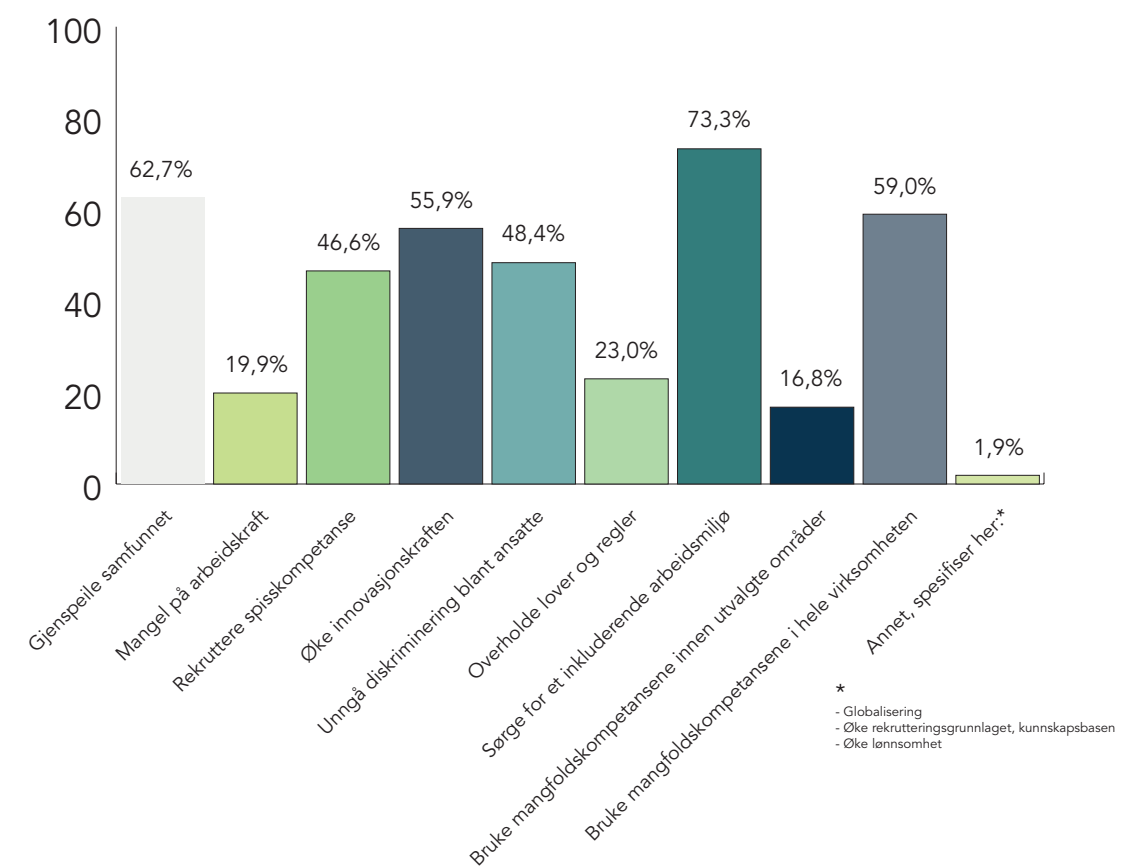
Det største mangfoldet finnes blant fagarbeiderne. Det vil derfor være sentralt å ha mangfold i ledelsen for å ha rett kulturell forståelse (for språk, ubevisste holdninger og ulike perspektiv). Ved å ha mangfold i ledelsen kan det være enklere å vise fleksibilitet og møte de ansatte der de er.

I undersøkelsen stilte vi spørsmålet: «Mener du bedriften bør ha fokus på mangfold?» Hele 93,1 prosent av respondentene svarer «ja» på dette spørsmålet. Dette danner et godt grunnlag for å nå målene for kompetanse og rekruttering, bærekraft og innovasjon og arbeidsgiverspørsmålene, i EBAs strategiplan 2018-2021.

Det var få som mente at fokus på mangfold er viktig på grunn av mangel

på arbeidskraft, overholde lover og regler eller bruke mangfoldskompetanse innen utvalgte områder.

Grunner til å rekruttere kvinner og mangfold generelt handler om utvikling av bedre tjenester, oppgaveløsning, økt tilgang til flere perspektiv og bedre kunde- og brukerforståelse. Ved å gjøre årsakene til å rekruttere mangfold så konkrete som mulig vil dette lette arbeidet med å utvikle kompetanseplaner og strategier.



Strategi

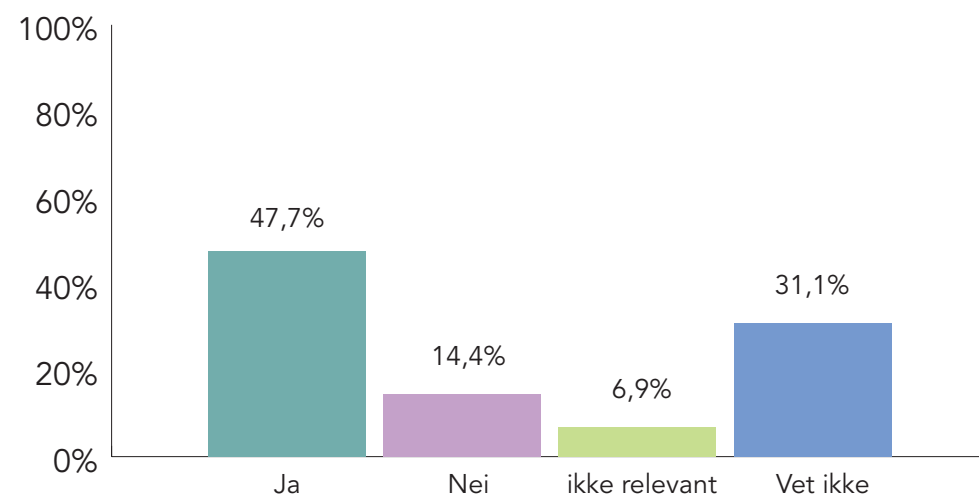
Vi har ikke sett på de utvalgte bedriftenes strategiplaner, men på svar i den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen.

Det var kun 47,7 prosent av respondentene som visste at bedriften hadde en strategi for mangfold. 21,3 prosent svarte at bedriften ikke hadde en strategi for mangfold, eller at det ikke var relevant å ha en slik strategi, hele 31 prosent svarte vet ikke.

Det er ikke nok grunnlag for å si hvorfor

over 20 prosent av respondentene svarer at de ikke har strategi for mangfold eller hvorfor det ikke er relevant. En antagelse kan være at bedriften har få ansatte og at det derfor ikke er naturlig for dem å utvikle en egen strategi for dette. Det kan også tenkes at det er manglende kunnskap eller at bedriften ikke anerkjenner behovet.

Hvorfor mangfold er viktig må begrunnes godt i strategi- og policydokumenter, slik at ledere på alle nivå og ansatte forstår hvorfor dette er et prioritert satsningsområde for bedriften.



Strategi for økt kvinneandel

I den kvalitative undersøkelsen ble det lagt vekt på å få mer innsikt i hvorfor økt kjønnsbalanse er viktig for bedriftene. Fire av fem intervjuobjekter ga konkrete eksempler på mangfoldets relevans for bedriftens konkurranseevne.

... vi tror at et mangfold vil bidra til andre tankemåter og tilnærminger som igjen vil føre til nye løsninger, kreativitet, innovasjon. Og ikke minst, mye av det vi driver med er identifisering og håndtering av risiko.

intervjuobjekt 3

En annen uttrykte verdien av økt mangfold gjennom følgende utsagn;

... det har absolutt betydning, ikke minst dette med kvalitetsoppfølging, rutiner, personalhåndtering, alle disse tingene som er viktige for å være i toppen til enhver tid tror jeg har utrolig mye å si.

intervjuobjekt 4

Et intervjuobjekt så mindre tydelig sammenheng mellom økt mangfold og forretningsverdi;

At mangfold styrker bedriftens konkurranseevne det er jeg litt usikker på egentlig. Mangfold er jo ikke en etterspurt egenskap i konkret konkurranse. Men i praksis ser vi at det å ha et enda større mangfold både i form av enda bedre kjønnsfordeling, aldersfordeling, eventuelt minoriteter, [pause] vi har en del utenlandske arbeidere og lærlinger som er fastansatte, men det er jo ikke akkurat den bakgrunnen som gir oss annen konkurranseevne. Det er at de er gode lærlinger faglig sett, kompetente og dyktige. Det er det som er viktig.

intervjuobjekt 4

Intervjuobjektet ramser opp ulike mangfoldstyper, men har lite fokus på ulike typer av perspektiver som ofte er kjernen i verdiskaping.

Intervjuobjektene trakk også frem måltall for økt kjønnsbalanse i deres bedrift.

«Det er litt sånn i Norge at vi skal jo øke andelen kvinner – som vi har fokusert på nå, fra 20 % til 30 %. Da får vi en 70/30 deling.

intervjuobjekt 1

«Så vi må prøve å komme oss over kritisk masse som vi har satt til 30 % for at det skal bli enklere å være flere da. Man blir veldig fort i et mindretall og man får fort følelsen av å være spesialbehandlet.

intervjuobjekt 3

«I de siste tolv månedene har vi rekruttert over 30 % kvinner. Så for [bedriftens] del har vi mer fokus på det enn det jeg mener bransjen har. Vi sier vi skal rekruttere 30 % og vi rekrutterer mer enn 30 %.

intervjuobjekt 3

Flere bedrifter har som mål å øke kvinneandelen til 30 prosent. Dette samsvarer med at bedrifter generelt har et mål om å øke sin kvinneandel til 30 prosent. I følge Accenture rapporten «Mangfold i

arbeidslivet»⁶:

«Disse tendensene til «tellekultur» i norske bedrifter er problematisk fordi rapportering på måltall i seg selv er reaktivt, snarere enn proaktivt. I stedet for å utarbeide mål

og tiltak som sikter mot å øke og bruke mangfoldet og realisere verdiøkning, tallfester man kun situasjonen slik den er.»

Forfatterne Helgesen og Johnson (2010)⁷ hevder at når kvinner gjentatte ganger opplever at deres innspill, erfaringer og observasjoner ikke blir anerkjent og de ikke får støtte, blir de usikre på om deres faglighet og erfaring er god nok. De blir redde for å gjøre feil, og dermed trekker de seg tilbake eller tier.

Bedrifter som har en ambisjon om å øke kjønnsmangfold har først og fremst fokus på rekruttering av kvinner i lederposisjoner. Flere av intervjuobjektene nevnte at det er få kvinner som søker jobb i bygge- og anleggsnæringen. Barrierene som står i veien for økt kjønnsbalanse i lederposisjoner kan også handle om manglende fokus på holdninger og bedriftskultur som hemmer potensialet i mangfoldet.

«Og man kommer inn og utfordrer, hva skal man si, en tradisjonell tilnærming til hvordan vi jobber. Jeg tror at det skaper verdi, men jeg tror mange kvinner blir slitne av det fordi man møter ganske mye motstand.

intervjuobjekt 2

Hvis ikke bedriften klarer å anerkjenne ulike stemmer, perspektiver og kompetanse som en styrke, blir ansvaret for å bidra

med ny kunnskap overlatt til den enkelte ansatte. Og dersom kulturen er assimilerende, vil det kreve mot og vilje til å håndtere motstand, få frem perspektiv og synliggjøre de ressursene som kanskje var et av argumentene for at nettopp denne personen fikk jobben.

Vi kobler arbeidet med likestilling til effektivitet og læring. Dette paradigmet inkluderer antidiskriminering, rettferdighet, omdømme og å gjenspeile samfunnet.⁸ Selve argumentet for arbeid med likestilling er å øke effektivitet i bedriften og tilføre ny kunnskap og perspektiver som leder til læring og innovasjon. Det vil si i all strategi-, produkt- og bedriftsutvikling, samt måten bedriften drives på.



En årsak til at det er så få kvinnelige fagarbeidere kan være at det ikke tilrettelegges for fleksibilitet som intervjuobjekt 3 nevner.

Dersom bedriftene ønsker en økt andel kvinnelige fagarbeidere må de imøtekomme den livssituasjon mange kvinner befinner seg i. For å oppnå dette

«...vi vet jo det at det er jo ikke er uvanlig at kvinner som har fått barn har vanskeligheter med å komme seg ut på byggeplassen, fordi det er ekstremt krevende både å være et sted klokka sju og å jobbe ti timer mandag til torsdag. Så det prosjektarbeidet når man har blitt familie der ser vi jo at ofte kvinner søker seg inn i kontorjobber og vi mister de fra byggeplassen.

intervjuobjekt 3

må det iverksettes konkrete tiltak og tilrettelegges om man skal tiltrekke og beholde kvinner på byggeplassen.

En annen årsak til at det finnes få kvinnelige fagarbeidere er den horisontale oppdeling i arbeidsmarkedet. Horisontal kjønnsdeling sikter til at kvinner og menn jobber i ulike deler av arbeidslivet, for eksempel er helse- og omsorgssektoren sterkt kvinneorientert, mens bygge- og anleggsnæringen er mannsdominert. Vertikal kjønnsdeling sikter til at kvinner og menn også jobber i forskjellige nivåer av arbeidsmarkedet: menn er overrepresentert i lederstillinger nesten på tvers av alle sektorer⁹.

Mangfoldskompetanse

I bedrifter hvor mangfoldskompetanse etterspørres på lik linje med fagkompetanse og arbeidserfaring, er det også sannsynlig at ansattes ulike perspektiv blir benyttet i oppgaveløsningen.

Mangfoldskompetanse er perspektivet du kan ta, eller ferdighetene du har, som følge av alle dine erfaringer, og synlige og usynlige karakteristika samt anvendelsen av disse. Det er den kompetansen en leder må utvikle for å identifisere, koordinere og bruke ressursene blant de ansatte du leder. Kulturforståelse er en del av denne kompetansen, men kultur handler også om kulturen i bedriften, ulike subkulturer, handlinger, holdninger og språket som bygger felles identitet og gjensidig respekt blant ansatte på alle nivåer.

Mangfoldskompetanse handler også om lederens evne til å være fleksibel i møte med den andres annerledeshet (også andre perspektiver), og å være observatør og aktør i samme situasjon. I noen tilfeller kan kompetansen også inkludere at ledere snakker flere språk og kjenner til ulike kulturer.

Ansatte vil bidra og dele sine perspektiv, ikke for sin egen skyld, eller på grunn av sin demografiske tilhørighet eller kjønn, men fordi de er stolte av å jobbe i en bedrift som forstår verdien av deres erfaringer og synspunkt.

På spørsmål om «I hvilken grad tror du mangfold er viktig for å styrke bedriftens konkurranseevne?» svarer et av intervjuobjektene slik;

«[...] det kommer og utfordrer en tradisjonell tilnærming. Det krever at man tenker litt på en annen måte. Heldigvis så ser vi et skifte i kontraktsform i vår bransje også, og mye strengere krav til disse myke parameterne (....)som på en måte representerer noe annet, opplever at man ikke alltid får være med, får gehør, eller blir lyttet til.

intervjuobjekt 1

Dette utsagnet indikerer at bedriftskulturen ikke er moden nok til å ta i bruk ulike perspektiver. I stedet for å se på ulike perspektiv som en styrke, kan annerledes ideer og forståelser oppleves som utfordrende. Dette bekreftes av et annet intervjuobjekt i samme bedrift;

«Nei, vi har en vei å gå. Også det som du snakket litt om i sted [kollega] var at vi må løfte fram disse perspektivene som menn og kvinner har[...]det er ganske slitsomt i lengden hvis det ikke er gehør. Sånn at det er et skifte til å få ledere, kanskje mer de mannlige, til å akseptere at det er en endring på vei da i måten å jobbe på.

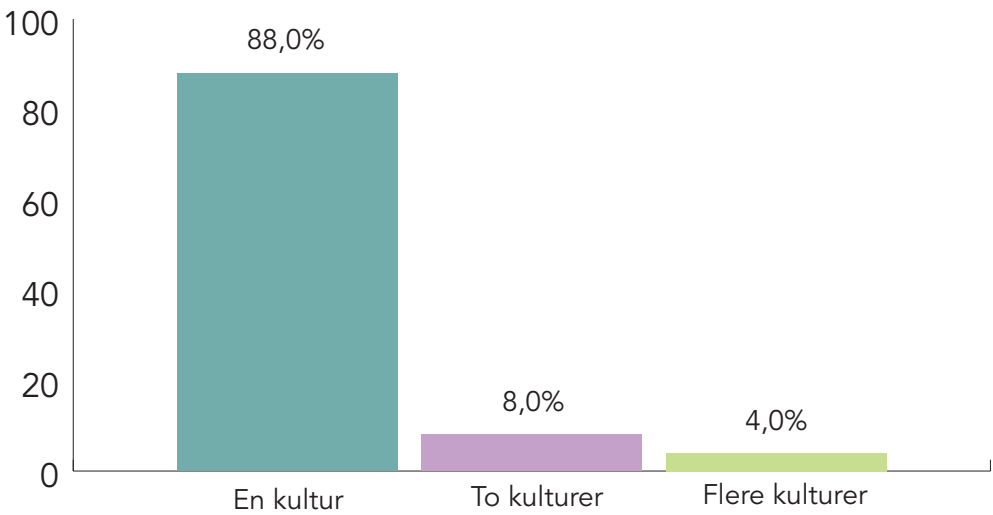
intervjuobjekt 2

Erfaring med andre kulturer

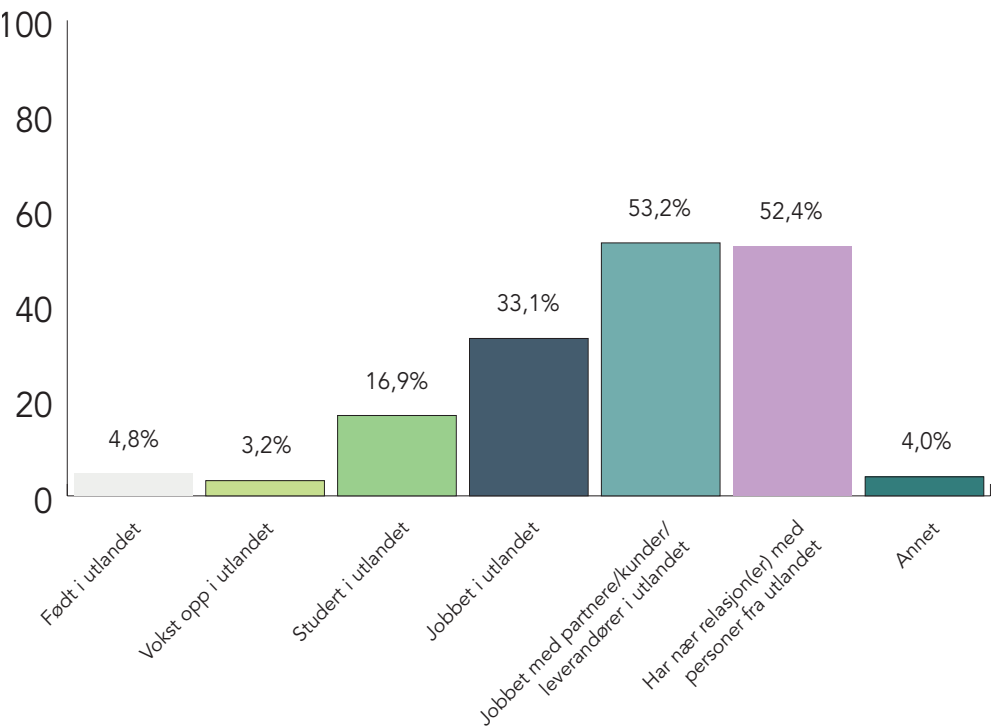
Studien til BNL avdekket at jo mer erfaring ledere har med utenlandsk arbeidskraft,

jo mindre kritiske er de til utenlandske arbeidstakere generelt. De største utfordringene knyttes til språk og kultur.

Har du forholdt deg til en, to eller flere kulturer i oppveksten?



Har du erfaring med andre kulturer?



På spørsmålet om respondentene har forholdt seg til mer enn en kultur i oppveksten, svarer 88 prosent at de kun har forholdt seg til en kultur. Samtidig viser svarene, at det er en stor andel som har erfaring med andre kulturer.

Sammenholder vi dette med rapporten fra BNL¹⁰ som konstaterer at dersom man har forholdt seg til utenlandske arbeidstakere er man mer positiv til et større kulturelt sammensatt team, og sjansen for selv å rekruttere mangfold høyere. Man kan derfor anta at sjansen for å få et større kulturelt mangfold definitivt er tilstede, men det er sentralt å ha en konkret kompetanse- og rekrutteringsplan for å nå dette. Se mer om dette under «Tiltak».

EBA har som mål at bransjen skal holde takt med utviklingen i samfunnet med tanke på digitalisering, nye arbeidsprosesser og metoder. Med andre ord bli mer innovative. Dette krever rekruttering fra andre grupper enn det næringen har gjort tidligere. Flere undersøkelser peker på at innovasjon og kreativitet skjer når ulike tankesett, holdninger og tilganger til problemløsning - altså mangfold - får lov å jobbe sammen.

Eksempler på verdiskaping som mangfold bidrar til er:

- disruptiv (banebrytende) teknologi
- innovasjon
- tiltrekke talent

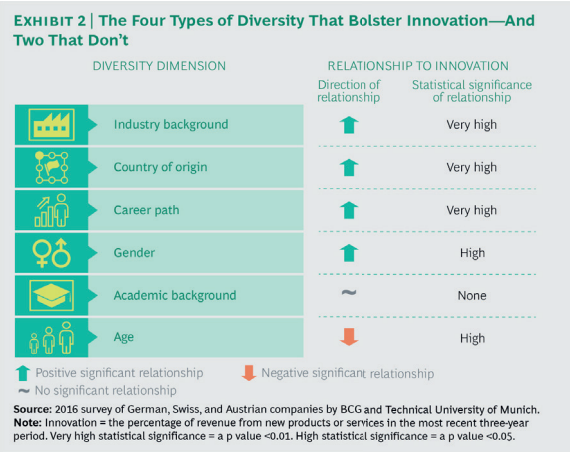
- økt effektivitet
- økt fleksibilitet
- økt kundeforståelse
- tilgang til nye markeder
- økt trivsel
- redusert sykefravær

Dette henger tett sammen med å ha god kjønnsbalanse og mangfold på alle nivåer i bedriften. Det forutsettes dog at bedriften har et system for å lede mangfoldet og at ledere har innsikt i hvorfor mangfold er viktig både vertikalt og horisontalt i bedriften.

Det er også viktig at mangfoldet ikke bare finnes blant fagarbeidere (BNLs rapport bruker: «blant medarbeidere» i undersøkelsen) men også på nivåer hvor det utvikles strategier og tas beslutninger.

I rapporten «The Mix that Matters»¹¹, vises det at et mangfold av erfaringer fra ulike forretningsområder, mangfold av nasjonal bakgrunn, karrierebakgrunn og kjønn (minimum 20 prosent kvinner i ledelsen) har størst positiv effekt på innovasjonsprosesser. Ulik akademisk bakgrunn har ingen signifikant effekt og alder har signifikant negativ effekt.

Modell fra «The Mix that Matters»



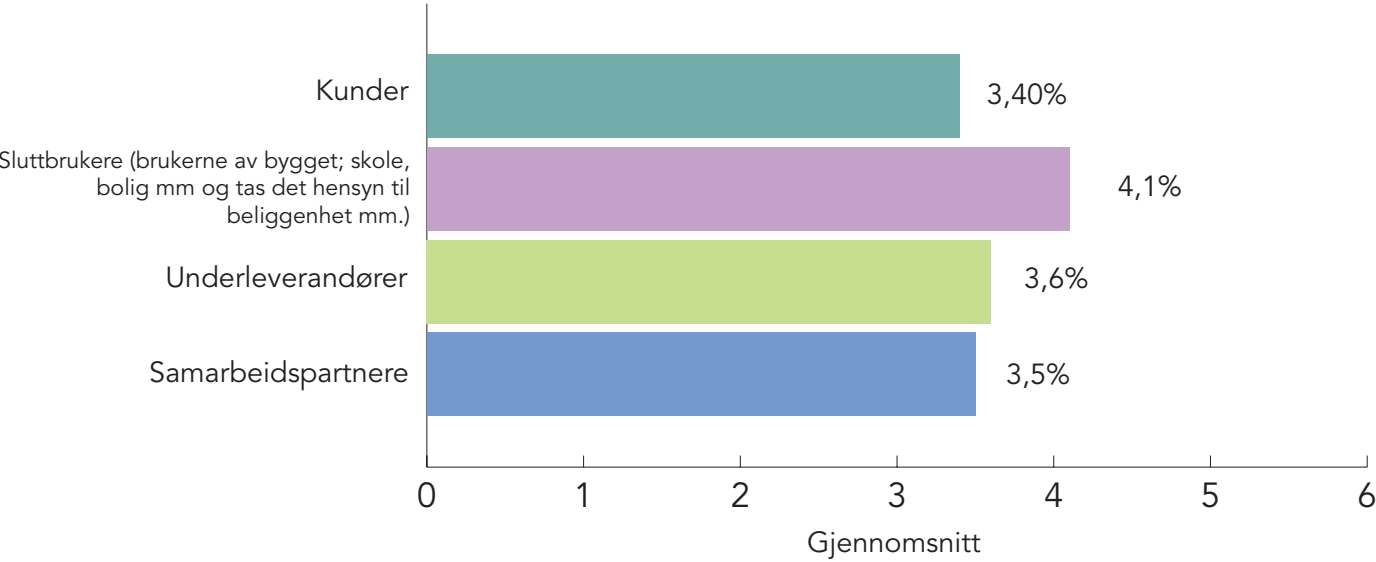
Bedrifter må utvikle og skape hele tiden for å oppnå innovasjon. Noen av de viktigste grunnverdiene er å skape en bedriftskultur som bygger på menneskelig samspill, likeverd og gi de ansatte like muligheter og lik innflytelse i innovasjonsprosesser.

Kundeforståelse

Størstedelen av respondentene svarte at mangfoldet er bredest representert blant kunder og sluttbruker. I denne sammenheng setter vi likhetstegn mellom disse to kategoriene. Bedriften skal kjenne til mangfoldet blant sine interesseparter i sitt marked. Interesseparter kan være styret, moderselskapet, eiere, kunder, ansatte, leverandører, konkurrenter og tillitsvalgte.

Økt kjønnsbalanse og mangfold vil gi bedriften større kundeforståelse. Økt forståelse for kunders behov, preferanser og atferd handler ikke bare om kundetilfredshet og god service, men også om økt effektivitet, omdømmebygging og å gi kunder en opplevelse av verdi¹².

Hvordan opplever du at mangfoldet er tilstede hos dine ulike partnere?



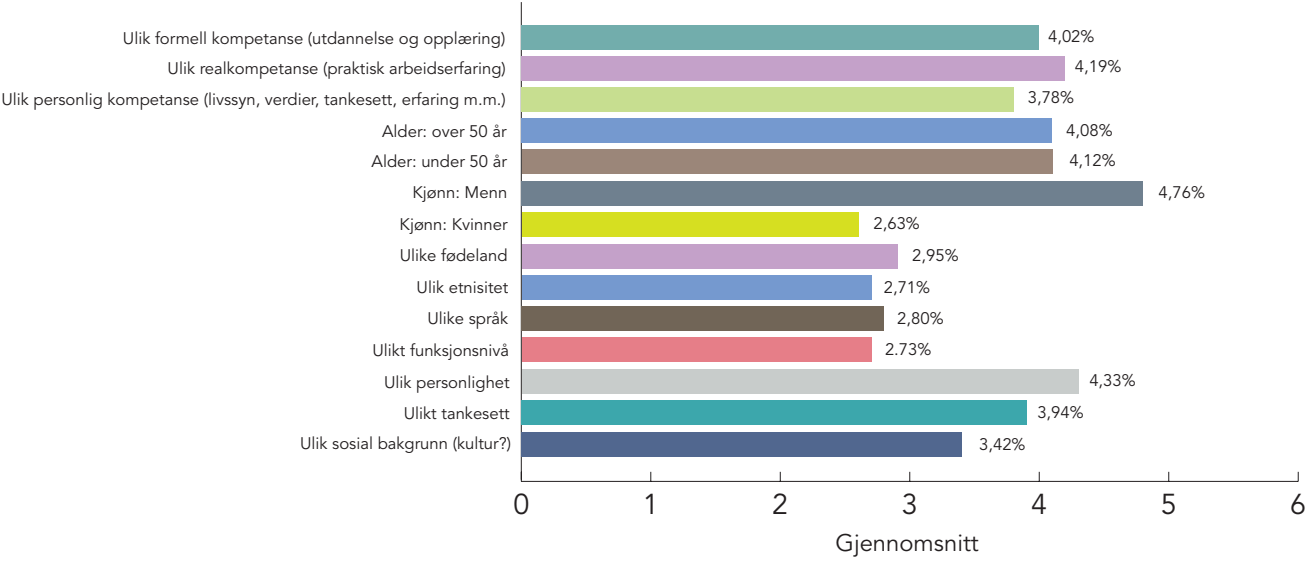
Assimilerende/inkluderende kultur

En assimilerende bedriftskultur vil kunne kvele det mangfoldet som er i bedriften, eller som man ønsker å få inn. Med utgangspunkt i spørsmålet om bedriftskulturen er assimilerende i den kvantitative undersøkelsen ser vi at det er 16,4 prosent som ikke har noen formening, og at resten forholder seg nøytralt. Dog er svarene omvendt når det kommer til den kvalitative undersøkelsen. Her er det konsensus om at det er en assimilerende kultur, og at kvinner ikke får gehør for sine

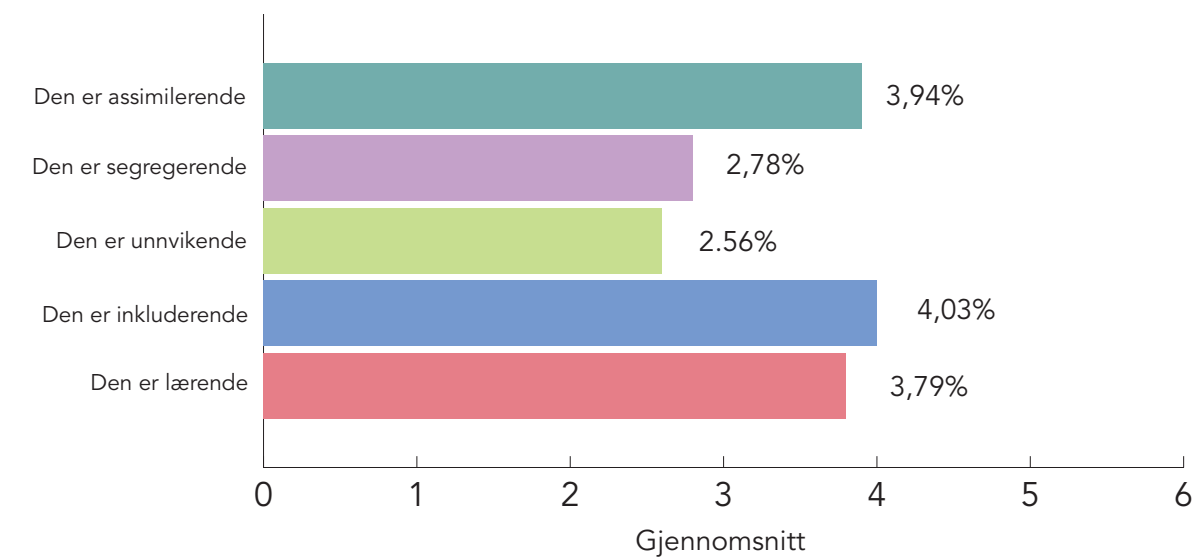
idéer og innspill.

Et element som kan være avgjørende for denne motstridende konklusjonen, er at hovedparten av respondantene i den kvantitative undersøkelse er menn. I tillegg blir kategorien «menn» også oppgitt som den største gruppe av mangfold som er representert i de ulike bedrifter. Vi kan derfor se en forsiktig tendens til at mennene ikke finner bedriftskulturen assimilerende, og at de føler at de får gjennomslag for deres idéer og innspill nettopp fordi miljøet er mannsdominert.

I hvilken grad opplever du at mangfoldet er representert på følgende områder i din virksomhet?



Hvordan oppfatter du at organisasjonskulturen på konsernnivå er der du jobber?



En assimilierende bedriftskultur kan sette en stopper for potensialet som ligger i det mangfold man har rekruttert inn i sin bedrift. En inkluderende bedriftskultur har fokus på å gjenspeile samfunnet og ha respekt for den enkeltes bakgrunn. Dette er to motsatte kulturer, og det er derfor interessant at disse to kulturene er de med flest svar.

Det er nesten det samme bildet som gjør seg gjeldende for svarene når det kommer til inkluderende bedriftskultur. Det er derfor ikke entydig om hvilken bedriftskultur som er mest dominerende.

Som nevnt er det stor overvekt av mannlige respondanter i den kvantitative undersøkelsen. På bakgrunn av dette kan det antas at siden mennene er blant likesinnede, føler de at kulturen er inkluderende.



Sammendrag av funnene

Sammenholder man funnene som vises i BNLs rapport og denne kartleggingen vil man kunne se at det er en skjev fordeling av mangfoldet. Det multikulturelle mangfoldet befinner seg hovedsakelig blant fagarbeidere, og det finnes få kvinner i ledelsen.

Det må derfor utarbeides en klar og tydelig strategi hvor kompetansekartlegging og rekrutteringsplaner er innarbeidet, for å øke mangfoldet både horisontalt og vertikalt i bransjen. En kompetanseplan er ikke nok dersom du ikke har intern kompetanse i bedriften til å lede det økende mangfoldet.

Derfor ser vi at det er et klart behov for følgende: Det er behov for å øke kompetansen om mangfold og mangfoldsledelse internt. Videre må man avdekke hvilket mangfold man har i bedriften i dag, og utarbeide en strategi med fremtidige mål før man kan rekruttere relevant mangfold.

I tillegg ser vi at bedrifter må legge til rette for kvinnlige fagarbeidere dersom man oppriktig ønsker dette.

Tiltak

EBA vil i dialog med Seema utvikle tiltakspakker for alle bedriftsmedlemmer på bakgrunn av funnene i denne rapporten. EBA ønsker å kunne tilby sine medlemmer både støtte og konkrete tiltak for at bedriftene når sine mål om økt kvinneandeler og flerkulturelt mangfold.

Samtlige tiltak er bygget ut fra kravene i standard NS 11201.

- [Strategi](#)
- [Kompetanseplan](#)
- [Sertifisering i mangfoldsledelse](#)
- [Mentorordning](#)
- [Kundeforståelse](#)
- [Workshop](#)
- [Kartlegging av mangfold](#)
- [Lederutvikling](#)

Strategi

Det er behov for mer informasjon om organisasjonenes beslutningstaking og rekruttering av mangfold. Hvor, når og

hvorfor søker organisasjoner mangfold? Hvilke begrunnelser har bedriftene for å satse på mangfold, hvordan satsingen blir implementert og i hvilken grad man forplikter seg til de ulike strategiene.

En bedrift som har utviklet en kultur som gjør at mangfold har blitt en del av bedriftens identitet klarer å benytte humankapitalen optimalt. Det kommer til uttrykk blant annet ved at det er samsvar mellom policydokumenter, strategiplaner for mangfold og praksis på alle nivåer i bedriften. En strategi med klare mål og tiltak for mangfold og økt kvinneandel må være en helt naturlig del av en bedrifts DNA. Derfor anbefaler vi å gjennomgå dagens strategi og mål, og identifisere hvilke tiltak som er satt i gang for å øke mangfoldet og om tiltakene også omfatter mangfoldsledelse. I tillegg må det være fokus på utviklingen av en organisasjonskultur som inkluderer og anerkjenner mangfold som en forretningsmessig verdi.

Kompetanseplan

Vi anbefaler at bedriften i forlengelse av

strategien utvikler en kompetanseplan for å kartlegge hvilke kompetanser som finnes i bedriften og hvilke kompetanser som trengs for å nå målene i strategien. Dermed vil bedriften få et klart bilde av hvor i bedriften mangfoldskompetansen befinner seg og se hvilke kompetanse som bør rekrutteres. Et eksempel kan være at du har en medarbeider som har jobbet i Øst-Europa. Denne tause kompetansen kan bedriften dra nytte av. Mangfoldskompetanse og dets relevans for bedriften blir en del av medarbeidersamtaler. Og mangfoldskompetanse som en del av kompetanseutviklingen og lederopplæringen i bedriften.

Sertifisering i mangfoldsledelse

Fra 2019 er det mulig å bli sertifisert i mangfoldsledelse. Sertifiseringen bygger på kravene i Standard for ledelsessystem for mangfold (NS 11202). Sertifiseringen

kommer bedriften til gode ved å få økt kompetanse in-house som er dokumentert. Bedriften får kompetanse til å utvikle strategi for mangfold, utviklingsplaner, mål og tiltak.

Mentorordning

En mentorordning er ment å stimulere til læring og utvikling. Ved å iverksette en mentorordning i bedriften oppfordres de involverte til kunnskapsdeling. Dette kan føre til innovasjon, nye måter å tenke på, åpenhet, og det å ta seg tid til å bli kjent med mennesker.

Ved å skape nettverk og læring på tvers av bedriften/bransjen, er en mentorordning en strategisk utviklingsaktivitet som kan støtte bedriftens/bransjens langsiktige mål. Kunnskapsdeling kan gi langsiktig markedsverdi og øke ansattes tilhørighet til bedriften.

Workshop

Skreddersydd workshop for å heve forståelsen og kompetansen innen mangfoldsledelse. Workshop er en praktisk tilnærming hvor det brukes case spesifikt til bygge- og anleggsnæringen. Det bør settes opp egne workshop for ledelsen samt workshop for hele avdelinger/bedriften for å forankre og forbedre mangfoldskompetansen i bedriften. Workshop kan være et godt tiltak for å bevisstgjøre og sette i gang prosesser for å forstå koblingen mellom mangfold, likestilling og verdiskaping.

En workshop bør følges opp og kombineres med andre tiltak.

Kartlegging av mangfold

Denne rapporten er skrevet på datainnsamlingsgrunnlag fra flere medlemsbedrifter i EBA. Det anbefales å gjennomføre en tilsvarende kartlegging

i de individuelle bedriftene for å få et spesifikt bilde av tilstanden, skreddersydd analyse, konkrete tiltak og oppfølging.

Lederutvikling

Lederutviklingsprogram for ledere, mellomledere og toppledere innen mangfoldskompetanse og mangfoldsledelse. I et lederutviklingsprogram vil deltakerne få verktøy til å bli bedre til å lede mangfold. Det er blant annet stort fokus på lederens egne holdninger, språk, kommunikasjon og lederen utvikler strategier for å jobbe i en bedrift med et bredt mangfold.

Bli klar over praksis og holdninger som bidrar til at ansatte ikke tør å bidra med sine erfaringer, kunnskap og kompetanse utover fagkompetanse. En leder som er god på mangfoldsledelse fremmer annerledeshet og den enkelte ansattes ulikhet som en styrke, noe som kan være kritisk viktig for å nå bedriftens mål.

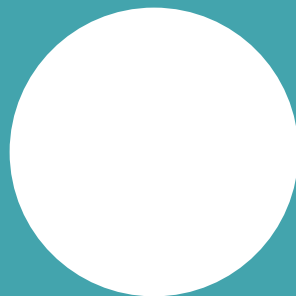
Noter

- 1: <http://www.bygg.no/article/1346672>
- 2: Strategi 2018 til Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg (EBA)
Hentet: 22.10.2018 fra <https://docplayer.me/84142478-Strategi-2018-til-entreprenorforeningen-bygg-og-anlegg-eba.html>
- 3: Rapporten Flerkulturelle arbeidsplasser i byggenæringen, utarbeidet av SINTEF og ide og handling på vegne av BNL.
Hentet: 08.10.2018 fra <https://www.bnl.no/dokumenter/flerkultrulle-arbeidsplasser/>
- 4: Statistisk Sentralbyrå, Fakta om likestilling, Arbeidskraftundersøkelsen.
Hentet: 18.10.2018 fra <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>
- 5: Hunt, Vivian, Layton, Dennis & Prince, Sara (02.2015), Diversity Matters, McKinsey.
Hentet 05.05.2017 fra <https://assets.mckinsey.com/~media/857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx>
- 6: Jacobsen A.K, Krogh R., Myhre S. Og Bakk K. (2016), Mangfold gir konkurransefortrinn – en ubenyttet ressurs for norske selskaper, Accenture <https://docplayer.me/24893348-Mangfold-gir-konkurransefortrinn-en-ubenyttet-ressurs-for-norske-selskaper.html>
- 7: Helgesen, Salley & Johnsen, Julie (2010), The female vision. Women's real power at work, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- 8: Thomas, D.A. og Ely, R.J. (09.1996), Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, Harvard Business Review. Vol.74, No.5
Hentet: 02.02.2018 fra <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>
- 9: https://pure.sfi.dk/ws/files/466934/1615_Et_k_nsopdelt_arbejdsmarked.pdf og <https://www.sintef.no/globalassets/upload/helse/arbeid-og-helse/det-kjonnsdelte-arbeidsmarkedet-1990-2010.pdf>
- 10: "Det er en klar trend at jo flere utenlandske det er blant de fast ansatte, jo mer positive er respondentene i svarene vedrørende utenlandske arbeidstakere. Tilsvarende ser man en lignende, men omvendt trend i svarene vedrørende norske arbeidstakere: Jo færre utenlandske blant de fast ansatte, jo mer positive er respondentene i svarene." s. 31 i BNLS rapport
- 11 The Boston Consulting Group (04.2017) The Mix that matters, innovation through diversity. Hentet 08.10.2018 fra https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx?fbclid=IwAR20sANIF7ST6Qq2VWAfAXfOjNdjAcqRxiU-qhAtQ6-Sdl-W_Ck-ZxAZ3WA&redir=true
- 12 Deloitte Australia & The Australian Human Rights Commission (2017), Missing out: The business case for customer diversity, Deloitte. Hentet 05.08.2018 fra: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-business-case-diversity-27Feb2017.pdf>

Seema er det ledende kompetansemiljø
innen mangfoldsledelse.

Vi bistår organisasjoner og ledere med
å realisere potensialet i mangfoldet,
så de oppnår en varig og bærekraftig
verdiskaping.

www.seema.no



Forfattere:
Loveleen Rihel Brenna
Maja Vikan
Ann Andersen

Layout og redigering:
Ann Andersen