



#10:

# Påvirkning av mangfold på sykefravær og retensjon av ansatte.

## Forfattere



**Jakob Sverre Løvstad**  
CTO, Seema



**Manav Rihel Kumar**  
CEO, Seema

### Kortfattet oppsummering

I tidligere artikler som omhandler effekt av mangfold i organisasjoner, har vi fokusert på «myke» KPI'er<sup>1</sup> (Løvstad&Kumar, 2024a-c). Selv om disse har solid forskning bak seg hva gjelder kobling til en rekke faktorer som påvirker organisasjoner, har det naturlig nok vært etterspørsel etter måling av «hardere» KPI'er. Det er veldig forståelig, all den tid ledere flest må rettferdiggjøre og vise tydelige resultater fra alle initiativer som utgjør en kostnadspost.

I denne første artikkelen som omhandler slike direkte effekter av mangfold, har vi fokus på retensjon av ansatte og sykefravær, siden dette er «i vinden» i skrivende stund og koster organisasjoner mye. For retensjon har vi her to datasett på henholdsvis 466 og 1252 datapunkter (fra to reelle organisasjoner). For sistnevnte datasett har vi også sykefraværdata.

Kort fortalt viser det seg både for retensjon og sykefravær at mangfold har små effekter med veldig stor betydning. Altså: Vi ser kun en håndfull prosent forklart varians, men dette betyr i praksis mange dager sykefravær for organisasjoner som har stort mangfold blant de ansatte. Organisasjonene vi har målt har gjerne 35-45% ansatte som representerer et mangfold, så det blir fort en betydelig effekt.

### Introduksjon

Retensjon og sykefravær er faktorer som organisasjoner bryr seg om i «negativ» forstand, altså i betydning å ønske minst mulig gjennomtrekk i stillinger og færrest mulig dager ansatte ikke er på jobb. Man kan selvsagt omformulere det til å tenke at man ønsker høy retensjon og god helse, men det er uansett ofte satt i kategorien for kostnadsreduksjon. Bare så det er sagt: I (nær) fremtid vil vi ha også fokus på mål for «pluss-siden», slik som faktureringsgrad, prestasjonsvurderinger, forfremmelser og lignende.

Tidligere i 2024 ga vi ut tre artikler med fokus på «myke» KPI'er (Løvstad&Kumar, 2024a-c). Poenget i disse var å vise hvordan mangfold og mangfoldsmodenhet henger sammen med sentrale psykologiske faktorer med høy påvirkning på hvordan ansatte presterer i jobbsammenheng; nærmere bestemt subjektivt velvære, mening og motivasjon. Selv om det er mye forskning på hvordan disse tre variablene i sin tur påvirker organisasjoners økonomi gjennom ansattes atferd, forblir de likevel indirekte mål. Derfor har det hele tiden vært en ambisjon å få tak i konkrete data på sammenhenger mellom mangfold og faktorer som direkte påvirker organisasjoners prestasjon og bunnlinje.

---

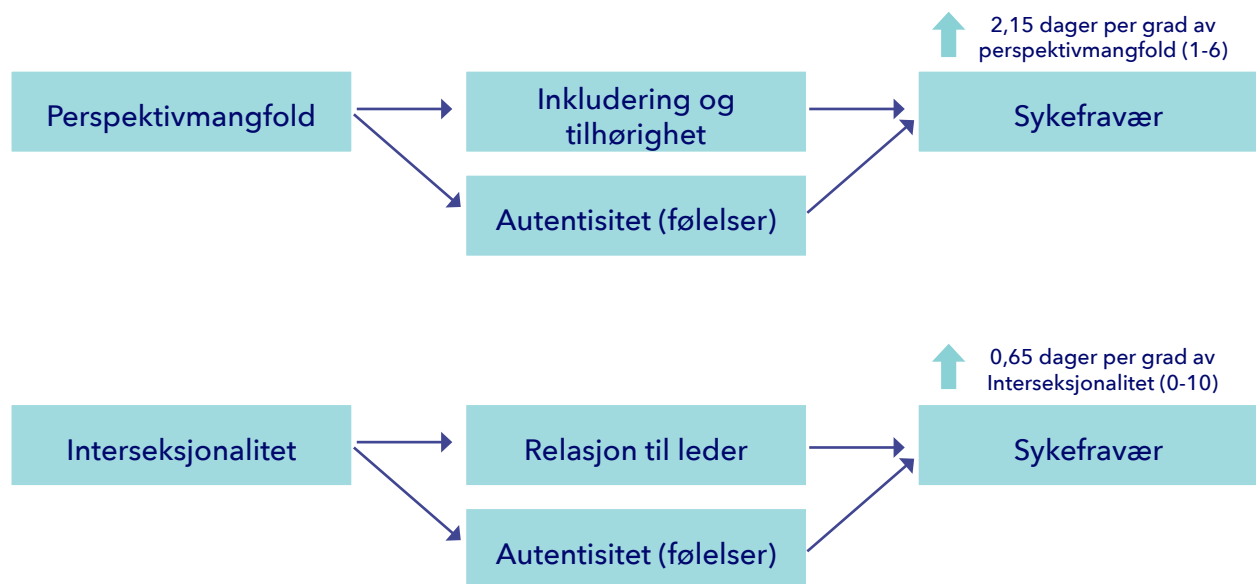
<sup>1</sup> Key Performance Indicator, altså mål for prestasjon. Uttrykket brukes mest i private virksomheter, men har selvsagt sitt tilsvarende i offentlig sektor.

# Sykefravær

Det finnes studier på hvordan eksempelvis subjektivt velvære påvirker sykefravær (Kuoppala, 2011), men så vidt oss bekjent har det aldri vært noen kartlegging på hvordan mangfold, i betydning interseksjonalitet<sup>2</sup> og perspektivmangfold<sup>3</sup>, påvirker denne variabelen.

De 1252 datapunktene på sykefravær ble analysert på samme måte som med subjektivt velvære, mening og motivasjon i tidligere artikler: Ved å kjøre såkalte multimediator-

analyser hvor vi ser på hvordan mangfold påvirker sykefravær gjennom mangfoldsmodenhetsvariabler. Du kan finne en oversikt over mangfoldsmodenhetsvariablene vi bruker i appendiks A og mangfoldskategoriene som utgjør grunnlaget for interseksjonalitet i appendiks B. I praksis svarer vi på spørsmålet «hvordan påvirker mangfold sykefravær, og hva er det som gjør at denne effekten oppstår?». Resultatene fra datasettet vises i figur 1.



**Figur 1:** Multimediatoranalyser som kartlegger hvordan perspektivmangfold og interseksjonalitet påvirker sykefravær (i antall dager per grad av enten perspektivmangfold eller interseksjonalitet).

<sup>2</sup> Interseksjonalitet handler om antall kategorier av mangfold et individ innehar samtidig. Eksempelvis «jeg er både en kvinne blant mange mannlige ansatte (kjønnsdimensjon), og jeg er samtidig en økonom blant hovedsakelig psykologer på jobb (faglig dimensjon)».

<sup>3</sup> Perspektivmangfold måler i hvilken grad et individ føler seg forskjellig, mener forskjellig, tenker forskjellig og så videre – sammenlignet med sine kolleger.

Figur 1 viser at begge typer mangfold vi kartlegger, har en negativ effekt på sykefravær. Det betyr at økt mangfold også gir økt antall sykefraværsdager. For perspektivmangfold øker sykefraværet med 2,15 dager per grad på en sekspunktsskala, og for interseksjonalitet øker det 0,65 dager per grad på en ti punktsskala (om man ser bort ifra «0» som representerer de uten mangfold). For perspektivmangfold skjer denne effekten gjennom «Inkludering og tilhørighet» og «Autentisitet (følelser)», og for interseksjonalitet skjer effekten gjennom «Relasjon til leder» og «Autentisitet (følelser)». I praksis vil det si at dersom denne organisasjonen ønsker å få ned sykefravær blant ansatte, vil det for begge mangfoldstyper være lurt å gi mer plass til å kunne dele sitt indre liv (autentisitet i form av følelser). I tillegg vil det være lurt for de med perspektivmangfold å bli mer

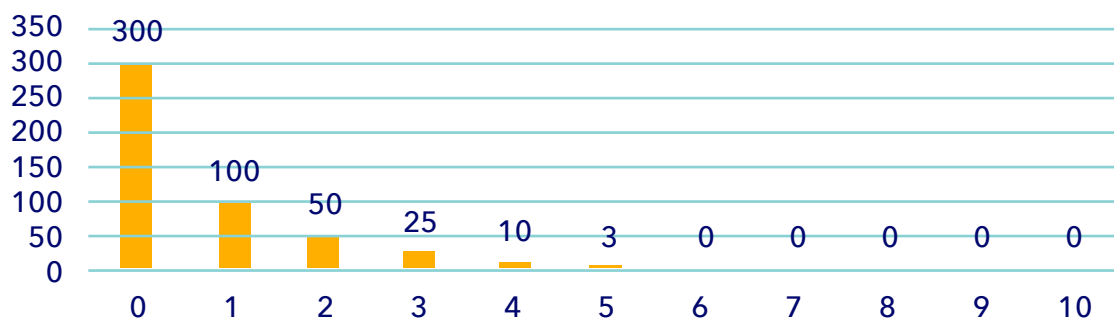
respektert, forstått og inkludert, samtidig som det for de med en eller flere grader av interseksjonalitet vil være lurt å bygge bedre relasjoner til sine ledere og omvendt.

Et spørsmål her er hvorvidt det å ha interseksjonalitet er samsvarende med å ha perspektivmangfold, at det er på en måte to sider av samme sak. Rent statistisk ser vi fra  $n=5063$  tidligere innsamlede datapunkter at det kun er forklart varians  $R^2 = 9,4\%$  mellom perspektivmangfold og interseksjonalitet ( $p = 8,57 \cdot 10^{-11}$ ,  $\alpha = 0,01$ ). Sagt på en mer folkelig måte, er det kun 9,4% overlapp mellom det å være annerledes og å tenke annerledes enn sine kolleger. Det betyr at man også i stor grad jobber med disse separat når organisasjoner skal ta strategiske valg om hva man skal bli bedre på.

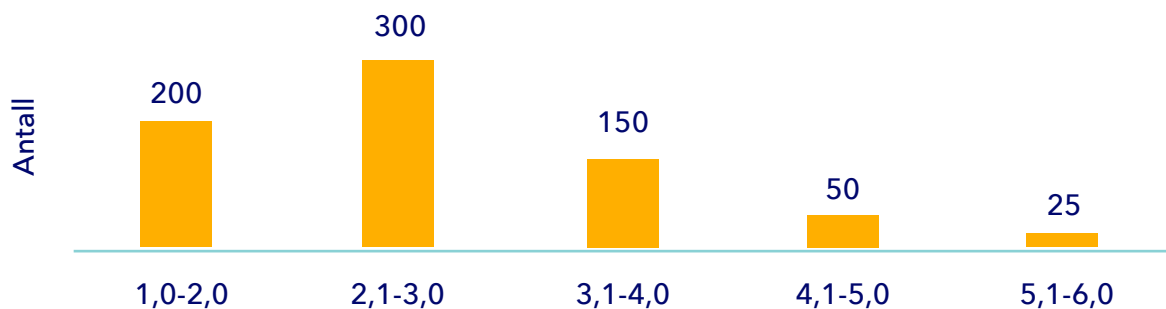
## Betydning av effekten på sykefraværet i organisasjonen

Et åpenbart spørsmål er hvorvidt effekten vist i figur 1 er betydelig for organisasjonen det er snakk om. For å beregne den totale effekten må man vite hvor mange ansatte som representerer et mangfold i form av

interseksjonalitet og i form av perspektiver. Figur 2 viser et eksempel på en interseksjonalitetsgraf og figur 3 viser et eksempel på et histogram med oversikt over perspektivmangfoldet blant ansatte.



**Figur 2:** Eksempel på en graf som viser interseksjonalitet i en organisasjon. Her ser man hvor mange som har 0, 1, 2, 3 og så videre grader av mangfold. 0 er da majoriteten (de som har rapportert å ikke gjenkjenne seg i noen av mangfoldskategoriene).



*Figur 3: Eksempel på histogram som viser perspektivmangfold i organisasjonen. Jo høyere skåre, jo mer divergent angir respondenten at hen er fra sine kolleger i følelser, tanker, væremåte og så videre. I dette eksempelet er det da flere som er konforme enn ikke (flere skårer lavt enn høyt).*

I organisasjonen datagrunnlaget (de 1252 datapunktene) ble hentet fra, ser vi i praksis at mangfold øker sykefravær<sup>4</sup> årlig med gjennomsnittlig ~8489 dager grunnet perspektivmangfold, og ~1135 dager grunnet interseksjonalitet. Dette vil si at henholdsvis ~15% og ~2% av organisasjonens totale

årlige sykefravær kan reduseres ved å jobbe aktivt med inkludering og tilhørighet, autentisitet (følelser) og relasjon til leder. Fra dette vil det være lett å beregne den totale kostnaden som kan reduseres ved å jobbe på en bedre måte med mangfold.

<sup>4</sup> Gitt at datauttaket er representativt for organisasjonen. Det er det all grunn til å tro med unntak av et par mindre avdelinger med lav deltagelse i undersøkelsen.

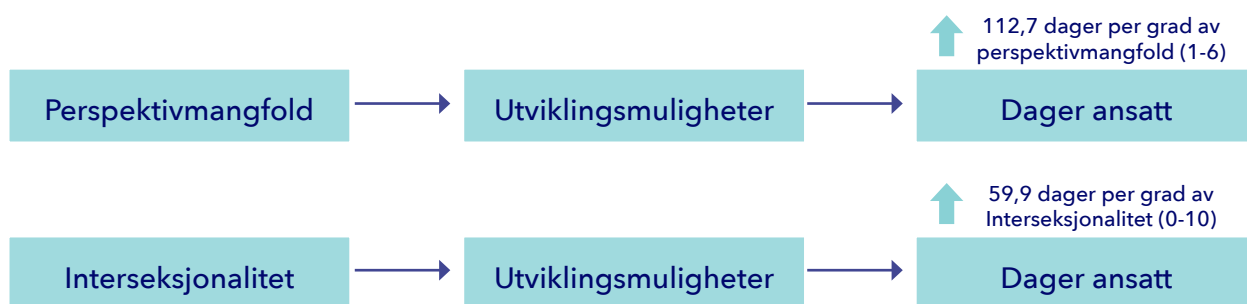


# Retensjon

Tidligere forskning har vist en relativt liten, men signifikant, påvirkning av psykososiale faktorer på gjennomtrekk/retensjon av ansatte (eksempelvis Sears, 2013). Sånn sett forventet vi også at analyser av sammenhenger mellom mangfold og gjennomtrekk ville vise noe lignende i våre egne datasett. Akkurat

som med sykefravær og andre «myke» KPI'er, bruker vi multimediatoranalyser for å se hvilke modenhetsvariabler lengre eller kortere retensjon avhenger av.

I det første datasettet fikk vi mediatormodellen vist i figur 4, basert på  $n = 466$  datapunkter.



*Figur 4: Oversikt over multimediatoranalyser som viser sammenheng mellom interseksjonalitet og antall dager ansatt, gjennom mangfoldsmodenhetsvariablen «Utviklingsmuligheter».*

Det vi i praksis ser for denne organisasjonen, er at både perspektivmangfold og interseksjonalitet øker antall dager man blir i organisasjonen gjennom «Utviklingsmuligheter», altså muligheten for å avansere i jobben, enten faglig eller gjennom lederhierarkiet. Enda spissere betyr det at dersom du representerer mangfold i form av interseksjonalitet eller perspektiver, og du opplever utviklingsmuligheter, så blir du lengre. For perspektivmangfold øker retensjonen med 112,7 dager per grad og for interseksjonalitet øker den med 59,9 dager per grad. For organisasjonen som helhet, gitt deres mangfoldsprofil, utgjør forskjellen økt retensjon på ~406 årsverk

for perspektivmangfold og ~157 årsverk for interseksjonalitet.

I organisasjonen hvor vi også hentet ut sykefravær (altså 1252 datapunkter) fikk vi mediatormodellen vist i figur 5.

I praksis vil det si at for hver grad av perspektivmangfold ansatte i denne organisasjonen innehar, øker også antall dager de blir værende med 46, i takt med at de opplever inkludering og tilhørighet. For organisasjonen helhetlig, gitt dens mangfoldsprofil, vil dette i praksis si ~498 årsverk.



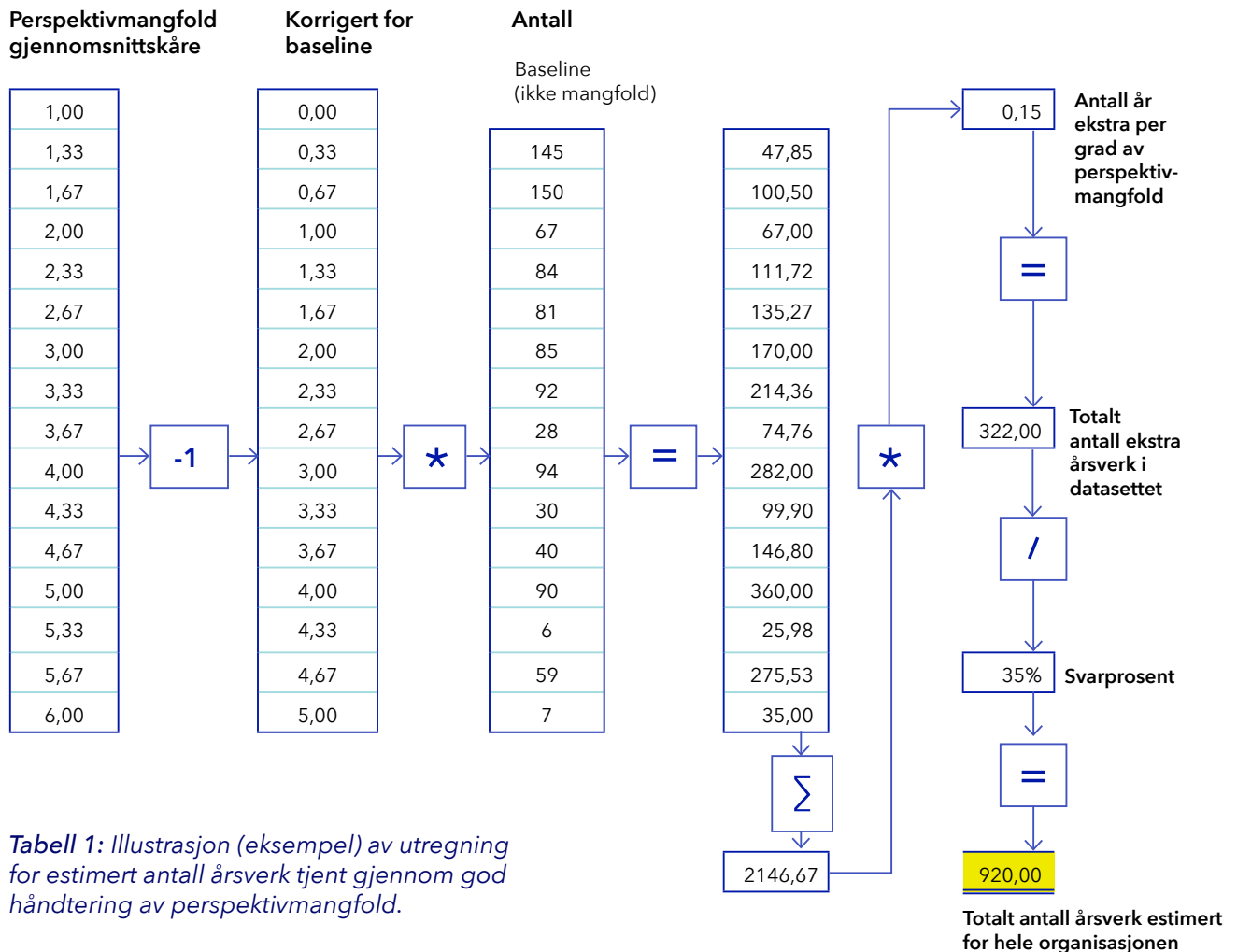
*Figur 5: Oversikt over multimediatoranalyser som viser sammenheng mellom interseksjonalitet og antall dager ansatt, gjennom mangfoldsmodenhetsvariablen «Inkludering og tilhørighet».*

# Betydning av effekten på retensjon i organisasjonen

Som de fleste sikkert vet, er nyansettelser svært kostbare prosesser. At håndteringen av mangfold i de to organisasjonene «koster» over 400 årsverk tyder på en betydelig oppside. For førstnevnte organisasjon utgjør de ekstra årsverkene ~5% gevinst for håndtering av perspektivmangfold, og 2% for håndtering av interseksjonalitet sammenlignet med totalt antall årsverk. For den sistnevnte organisasjonen utgjør gevinsten på håndtering av per-

spektivmangfold ~6% av totalt antall årsverk. Som med sykefraværet, er det lett å beregne hva man kan spare på å øke retensjonen.

Det kan være lett å stusse på at alt fra noen titalls til rett i overkant av 100 dager fører til mange årsverk i fortjeneste gjennom mangfold. Derfor er utregningen vist i tabell 1 for å hjelpe med forståelsen. Akkurat samme logikk er brukt for utregning av sykefravær.





## Oppsummering og tolkning

Stort sett taler resultatene i denne artikkelen for seg selv. Man kan oppsummert si at sykefravær og retensjon i forbindelse med mangfold er «de små forskjellene som utgjør de store forskjellene». Og i forlengelse, de store summene. Vi vet hva hver dag med sykdom hos ansatte kan koste, og kostnaden for nyansettelser i organisasjonene som er omtalt. Det hersker liten tvil om at det å jobbe med mangfoldstematikken kan, hvis gjort riktig, føre til solide kostnadsreduksjoner.

Som nevnt blir fremtiden å se nærmere på hvordan mangfoldsvARIABLER påvirker prestasjon i positiv retning når vi får tilgang til data

fra organisasjoner som kartlegger dette på en god måte. I tillegg kommer vi til å fortsette å analysere sykefravær og retensjon i flere datasett for å se hvordan funnene i denne artikkelen ser ut på tvers av bransjer og individuelle organisasjoner.

Til sist bør lederes strategiske ansvar gjentas. Selv om vi kartlegger stadig flere effekter på en rekke KPI'er, er det fortsatt åpent hva organisasjonen ender opp med å satse på i lys av egne behov. Ikke minst er god lederforankring og gjennomføringsevne (som alltid) sentralt for å få til utbedring.

## Appendiks A: Forklaring av mangfoldsmodenhetsvariabler

I Diversity Index kartlegges fem variabler som vi har validert for reliabilitet på flere tusen datapunkter, så vel som indre og ytre validitet (Løvstad&Kumar, 2023a-d; Løvstad&Kumar, 2024a-c):

- **Inkludering og tilhørighet**

Kategorien inkludering og tilhørighet måler i hvilken grad ansatte føler seg som en del av fellesskapet på arbeidsplassen. Dette omhandler opplevelsen av å være respektert, inkludert og forstått av kolleger.

- **Autentisitet**

Kategorien autentisitet måler i hvilken grad ansatte føler at de kan uttrykke sine ærlige meninger og følelser. Dette omhandler opplevelsen av å kunne uttrykke sine profesjonelle perspektiver og sitt indre liv. Begge er viktige for optimal prestasjon på jobb.

- **Kompetanseutnyttelse**

Kategorien kompetanseutnyttelse måler i hvilken grad ansatte opplever at deres kunnskap, ideer og meninger er av interesse for kolleger. Dette omhandler opplevelsen av å kunne bruke kompetansen sin på jobb.

- **Relasjon til leder**

Kategorien relasjon til leder måler i hvilken grad ansatte føler at de kan være åpne med og føler seg forstått av lederen sin, og i hvilken grad de opplever at lederen ønsker deres beste på jobb.

- **Utviklingsmuligheter**

Kategorien utviklingsmuligheter måler i hvilken grad ansatte føler de kan utvikle seg i virksomheten. Dette omhandler opplevelsen av å kunne utvikle seg horisontalt (spesialisering og fagutvikling) og vertikalt (karriere og avansement).



## Appendiks B: Oversikt over mangfoldskategorier

Relevante mangfoldskategorier er til enhver tid basert på hva forskning og regulatoriske hensyn vektlegger i samfunnet. Hvilke kategorier som er relevante vil således være forskjellig fra kultur til kultur og over tid. Listen korrigeres og oppdateres fra vår side i takt med utviklingen i samfunnet/forskningen og basert på egne innsamlede data.

Tabell 2: Mangfoldskategorier anvendt i Diversity Index i skrivende stund.

Alder (eksempelvis å være ung blant middelaldrende, eller middelaldrende blant eldre).	SYNLIG
Kroppsstørrelse (eksempelvis å være høy blant gjennomsnittlige, eller tung blant normalvektige)	SYNLIG
Sosioøkonomisk (eksempelvis å være fra en lavinntektsbakgrunn blant de som kommer fra velstand, eller fra høy kulturell kapital blant de som har mindre fokus på kultur)	USYNLIG
Kjønn / Kjønnssidentitet (eksempelvis å være en mann blant kvinner, eller en kvinne blant menn).	SYNLIG
Kulturell (eksempelvis å være svensk blant tyskere, eller tysk blant italienerne).	SYNLIG
Religion / Tro (eksempelvis å være en hindu blant kristne, eller en kristen blant ateister).	USYNLIG
Seksuell legning (eksempelvis å være homofil blant heterofile, eller heterofil blant bifile).	USYNLIG
Funksjonsnedsettelse (eksempelvis å bruke rullestol blant funksjonsfriske)	SYNLIG
Utdanning og arbeidserfaring (eksempelvis å være psykolog blant ingeniører, eller fra shipping i et helseforetak)	USYNLIG
Nevromangfold (eksempelvis å ha utfordringer med hukommelse, oppmerksomhet, konsentrasjon, sosiale settinger etc. - og oppleve dette som å være annerledes enn kolleger)	USYNLIG

Det kan også være verdt å notere seg at definisjonen av hvorvidt en kategori er synlig eller usynlig har noen gråsoner. Eksempelvis kan en funksjonsnedsettelse være usynlig, og i noen tilfeller er kanskje religion/tro synliggjort. Men for å kunne jobbe forskningsmessig med kategoriene, tar vi utgangspunkt i hva kategoriene oftest beskrives som på gruppenivå.

## Referanser

- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Väänänen-Tomppo, I. & Hinkka, Katariina. (2011). Employee Well-being and Sick Leave, Occupational Accident, and Disability Pension. *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*. 53. 633-40. 10.1097/JOM.0b013e31821aa48c.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023a). Pålitelighetsanalyse #1 av «Diversity Index»: Måleverktøy for mangfold og mangfoldsløse i organisasjoner. *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023b). Mangfold og velvære på jobb: Et første steg i måling av myke KPI'er med Diversity Index. *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023c). Opplevd og kategorisert mangfold: En mer nyansert analyse. *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023d). Teoretisk rammeverk for Diversity Index (v1.0). *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023e). Måling og forståelse av arbeidshelse og mangfold. *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2024a). Våre «myke» prestasjonsvariabler #1: En psykologisk forståelse av mening og tilhørende effekter. *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2024b). Våre «myke» prestasjonsvariabler #2: En psykologisk forståelse av subjektivt velvære og tilhørende effekter. *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2024c). Våre «myke» prestasjonsvariabler #3: En psykologisk forståelse av motivasjon og tilhørende effekter. *The Diversity Index*.
- Sears L. E., Shi Y., Coberley C. R., Pope J. E. (2013). Overall well-being as a predictor of health care, productivity, and retention outcomes in a large employer. *Popul Health Manag.* 2013 Dec;16(6):397-405. doi: 10.1089/pop.2012.0114. Epub 2013 Mar 12. PMID: 23480368; PMCID: PMC3870481.