



Rapport til IA – bransjeprogrammet etter prosjektet:

# «Kunnskap om inkludering og mangfold. For godt arbeidsmiljø og forebygging av fravær og utestengelse»

Prosjektperiode: Februar 2024 - Oktober 2024

Prosjektansvarlig: Backe, i samarbeid med Seema AS

Prosjektleder: Tom Ivar Myhre

Prosjektet er gjennomført av Backe, med egen arbeidsgruppe og stort engasjement i alle våre selskaper.

Undersøkelse og workshops i datterselskapene er gjennomført av Seema ved Manav Rihel Kumar, Jakob Sverre Løvstad og Siv Hamre Arntzen. Prosjektet har mottatt støtte fra Inkluderende Arbeidsliv, Bransjeprogram for Bygg og Anlegg (IA-BA)

## Innhold

1.0	Sammendrag	
1.0	Sammendrag av prosjektet .....	2
1	Definisjoner .....	3
1.1	Inkludering .....	3
1.2	Mangfoldskompetanse og -ledelse .....	3
2	Bakgrunn for prosjektet.....	3
2.1	Om Backe .....	6
2.2	Om Seema .....	6
2.3	Om <i>Diversity Index</i> .....	6
2.4	Gjennomføring av prosjektet .....	8
3	Resultater og analyse .....	8
3.1	Hovedfunn i rapporten.....	9
3.1.1	Perspektivmangfold – Hvordan oppleves det å tenke og mene annerledes enn sine kolleger? .....	14
3.2	Vurdering mot prosjektambisjoner.....	17
3.2.1	Beskrive utfordringer/aspekter ved begrepet "mangfold" .....	17
3.2.2	Øke mangfoldskompetansen .....	18
3.2.3	Bidrag til å øke kvinneandelen i Backe og næringen .....	18
3.2.4	Skape en kultur som bidrar til at alle ansatte, uavhengig av etnisk-kulturell bakgrunn, seksuell orientering med mer, opplever seg å bli inkludert for å prestere sitt beste i Backe .....	19
3.2.5	Ved hjelp av <i>Diversity Index</i> måle Backes evne til å ivareta mangfoldsaspekter i egen bedrift.. ..	20
3.2.6	Inspirere andre selskaper i næringen til å sette mangfold på dagsorden og øke egen mangfoldskompetanse .....	20
3.2.7	Gi anbefalinger til hvordan andre BA-virksomheter kan gripe tak i sine mangfoldsutfordringer. ....	20
3.3	Tolkning av relevans for bygg- og anleggsnæringen.....	20
4	Videre arbeid med mangfold i Backe .....	21
5	Hva betyr arbeid med inkludering og mangfold med tanke på forebygging av sykefravær? .....	23
5.1	Er mangfold bra for bygg- og anleggsvirksomhet? .....	23
5.2	Hvorfor prioritere arbeid med inkludering og mangfold? .....	23
6	Råd til andre virksomheter i bygg og anlegg .....	24
6.1	Spesielt for verneombud og tillitsvalgte .....	26
7	Referanser.....	27
8	Appendiks A: Fremdriftsplan .....	28

## 1.0 Sammendrag av prosjektet

Prosjektet «*Kunnskap om inkludering og mangfold. For godt arbeidsmiljø og forebygging av fravær og utestengelse*» har hatt som formål å kartlegge sammensetning av mangfold hos en entreprenør, Backe, med hensikt å etablere kunnskap rundt hvordan mangfold håndteres og ledes internt. Utgangspunktet er at riktig håndtering av mangfold i bygg- og anleggsnæringen er en forutsetning for å forebygge sykefravær og sørge for best mulig trivsel, mening og motivasjon<sup>1</sup> i jobb.

Ved bruk av *Diversity Index*, et forskningsverktøy for mangfoldsarbeid i organisasjoner, har vi kartlagt hvordan personer som er del av underrepresenterte grupper på arbeidsplassen opplever sin egen posisjon innenfor viktige arbeidspsykologiske variabler. Dette blir sammenlignet med opplevelsen til personer som ikke opplever å være en del av en underrepresentert gruppe, altså i majoritet. I tillegg er det kartlagt hvordan ledere antar at sine ansatte vil svare, for å gi en innsikt, og eventuell realitetskalibrering, rundt deres kjennskap til/forståelse av organisasjonen.

Basert på spørsmål til ansatte og ledere gir *Diversity Index* en tilbakemelding på en organisasjons modenhet for inkludering av mangfold, langs en rekke dimensjoner.

Backe som prosjekteier har vurdert at funn kan være representative for store deler av norske entreprenører.

Funnene viser at personer som opplever å være en del av en underrepresentert gruppe scorer dårligere på parametere som opplevelse av autentisitet (å ærlig kunne uttrykke faglige perspektiver og dele av sitt indre liv), inkludering/tilhørighet, kompetanseutnyttelse, utviklingsmuligheter og relasjon til leder – sammenlignet med de som opplever å være en del av majoriteten. Ledere på sin side har generelt en antagelse om at ansatte, både med hensyn til underrepresenterte grupper og majoritet, vil score en god del høyere enn det som er reelt.

Undersøkelsen er fulgt opp med workshops i alle Backes selskaper der resultatene er gjennomgått, tematikken reflektert rundt, og mulige tiltak diskutert. Fra workshopene oppsummeres følgende tiltak som kan forebygge sykefravær og frafall i mangfoldige organisasjoner:

- Tydeliggjøre arbeid med inkludering og mangfold i virksomheters verdigrunnlag og strategi.
- Sette inkludering og mangfold på dagsorden i ledersamlinger og andre relevante arenaer, og knytte dette til arbeid med å forebygge sykefravær.
- Basere arbeid med inkludering og mangfold på innsikt (les: eksisterende målinger og kvalitative data) og relevans i egen organisasjon.
- Sørge for kompetanseheving i mangfoldsfaget, eksempelvis gjennom kurset Mangfoldsdugnaden og lignende.
- Iverksette workshops, læringsarenaer og refleksjonsmøter (med mer) rundt inkludering og mangfold i egen virksomhet.
- Sikre en rettferdig rekrutteringspraksis hvor man legger til rette for mangfold, og hvor skjevheter i vurderinger av underrepresenterte grupper blir håndtert godt.
- Gjennomfør jevnlig innsjekker i egen organisasjon for å forstå situasjonen løpende, eksempelvis gjennom anonyme spørreundersøkelser eller andre passende metoder.

---

<sup>1</sup> Disse tre ordene er spesifikt valgt siden de representerer variables som kartlegges.

- Vektlegg spesielt verneombud og tillitsvalgte sin rolle i å skape arbeidsmiljøer som er inkluderende, og som forebygger sykefravær i mangfoldige organisasjoner.

## 1 Definisjoner

### 1.1 Inkludering

Tradisjonelt sett kan inkludering handle om en gruppes evne til å tilpasse seg en annen gruppes (les: majoritetens) væremåte, normer og verdier. En organisasjon som lykkes med integrering, kan dermed også være assimilerende. Det betyr at en gruppe må legge bort en eller flere aspekter ved seg selv for å bli akseptert av en dominant gruppe (ofte de som er i flertall). I denne konteksten betyr inkludering organisasjonens totale evne til å forstå, ta inn og benytte forskjeller blant ansatte på en måte som gjør at ikke-dominante grupper i minst mulig grad trenger å tilpasse seg for å bli akseptert. På denne måten blir både den dominante og ikke-dominante gruppen ansvarliggjort for å lykkes.

### 1.2 Mangfoldskompetanse og -ledelse

Mangfoldskompetanse er enkeltpersoners evne til å identifisere, forstå, inkludere og benytte forskjeller blant ansatte for å bidra til organisasjonens verdiskaping, både i betydning hindre tap av inntekter grunnet belastende miljø, og i betydning økt inntekt grunnet konstruktiv anvendelse av multiple perspektiver. Ledere som innehar mangfoldskompetanse forstår mangfoldsdynamikk på arbeidsplassen, kan sette seg inn i underrepresenterte gruppers opplevelser av arbeidsmiljøet, og se muligheter for å bruke unik innsikt for å skape bedre løsninger. På denne måten handler mangfoldskompetanse både om å ha konkret forståelse for/faglig kunnskap om ulike mangfoldstemaer, men også vise konkret atferd i det daglige arbeidet (gjernes referert til som *mangfoldsledelse*).

## 2 Bakgrunn for prosjektet

Norsk byggenæring kommer i årene fremover til å ha behov for å rekruttere fra et *betydelig* bredere befolkningsgrunnlag. Relativt lavt antall utdannede fagarbeidere de siste 10-15 årene, og store årskull på vei ut av næringen underbygger dette.

Siden EU-utvidelsen har norsk byggenæring endret seg, med betydelig økt andel arbeidstakere av ikke-etnisk norsk bakgrunn. Reduserte lønnsforskjeller og virkning av et voksende bygge- og anleggsmarked i Europa indikerer at rekruttering fra regioner utenfor EU vil øke, noe som vil kreve ytterligere kultur- og mangfoldskompetanse.

Kvinneandelen i bransjen er økende, både blant ledere og håndverkere. Dette er en *gledelig* utvikling. Imidlertid ser flere av de store entreprenørselskapet at vi har for høyt frafall hos yngre kvinner.

Vi ser også en samfunnstendens mot en stadig eldre befolkning, noe som gir et frempek om nødvendigheten av å håndtere godt en arbeidsstokk med høyere snittalder.

Det er også en høy summert prevalens i det norske samfunn av andre mangfoldskategorier, som seksuell legning, nevromangfold, religion/tro og så videre, som (uansett pågående trender) må ivaretas for å sikre et godt arbeidsmiljø.

Etter forhandlingene rundt fellesoverenskomsten for byggfag 2024 ble følgende avtalt inn i protokollen:

#### **Mangfold**

Partene er enige om at mangfold vil bidra til et inkluderende arbeidsmiljø, utvikling av bedre oppgaveløsning og gi økt tilgang til flere perspektiver.

Bransjen vil ha et stort, udekket behov for kvalifisert arbeidskraft, og vil trenge flere fagarbeidere i årene fremover. Det trengs derfor felles innsats for å rekruttere flere til næringen og det er viktig at næringen oppleves som inkluderende for alle.

Partene er enige om at det er et mål at ansatte i næringen speiler mangfoldet i befolkningen når det gjelder kjønn, alder, funksjonsevne, etnisk bakgrunn, seksuell orientering mv. Partene er videre enige om at mangfold, likestilling og likebehandling er i virksomhetens og arbeidstakernes interesse.

Partene vil i sitt fremtidige arbeid - hver for seg og sammen - revitalisere mange av de initiativene som allerede eksisterer, f.eks. gjennom mer aktiv bruk av SoMe: Dette kan være aktuelt for dokumentet "BNL og Fellesforbundets felles kjøreregler" for å få flere kvinner til byggenæringen (utarbeidet i 2019). Partene vil også hver for seg vurdere om dette er aktuelt for andre egne tiltak, f.eks. NHO Byggenæringens Mangfoldsdugnad og plakat om mangfold på arbeidsplassen.

Partene vil søke å innhente nødvendig underlagsdokumentasjon til støtte for sitt arbeid. På bakgrunn av denne informasjonen skal partene søke å iverksette tiltak for å fremme og beholde mangfold i bransjen.

Figur 1 – Utdrag fra protokoll, fellesoverenskomsten for byggfag 2024.

Norsk byggenæring må bli mer mangfoldig, og kunnskap om mangfold er derfor avgjørende for både å rekruttere og beholde arbeidstakere, og ikke minst skape helsefremmende arbeidsmiljøer med lite frafall og lavt sykefravær. Arbeid med inkludering og mangfold er viktig for bedriftenes konkurransekraft.

- I arbeidet med undersøkelse og oppfølging, og denne rapporten, har vi som grunnleggende forutsetning at det å skape inkluderende arbeidsmiljøer med høy grad av psykologisk trygghet vil forebygge sykefravær. Fra forskning ser vi at trivsel og mening i arbeid (som er underlagt variabelen «Jobbengasjement», vist senere i denne rapporten), har høy påvirkning på nettopp sykdom, langtidssykefravær og å beholde arbeidstakere (Diener et al, 2017; Kuoppala et al, 2011; Salgado et al, 2019; Løvstad&Kumar, 2023e; Schnell, 2021).

Arbeid med mangfold i byggenæringen kan fortsatt beskrives å være i en tidlig modenhetsfase. Modenhetsgrad for Backe er 1,58 av 5, noe som vurderes å være sannsynlig representativt for næringen (vi kommer tilbake til dette).

Kampanjen knyttet til Verdensdagen for psykisk helse i 2023 oppfordret til å gjøre våre viktigste møteplasser (les: arbeidsmiljøer) mer inkluderende, og i innledningen skriver kampanjeledelsen:

*«En av fem i Norge opplever diskriminering på bakgrunn av sykdom, kjønn, alder, etnisk opprinnelse eller seksuell identitet. Er arbeidslivet, skolen, idrettslaget, nabolaget og vennegjengen blitt arenaer kun for de som passer inn i malen?»*

Bygg.no har i en egen artikkelserie illustrert at enkelte virksomheter i næringen ikke oppfyller krav i regelverk og overenskomst knyttet til mangfold og likestilling: <https://www.bygg.no/mitt-inntrykk-er-at-byggebransjen-gjor-mye-bra-nar-det-gjelder-kjonnslikestilling/1536688!/>. Tematikken i denne artikkelserien er knyttet til arbeidsmiljøforhold, og underbygger behovet for økt mangfoldskompetanse.

Kunnskap om mangfold, opplevelse av mangfold og faktorer for inkludering er avgjørende både for å sikre kapasitet og for å skape helsefremmende arbeidsmiljøer.

## Fremtiden stiller økende krav til Backe sin mangfoldsmodenhet



Kamp om talenter



Nye kundebehov



Konkurransesgrunnlag



Tverrfaglig samarbeid

Både ledere, verneombud og tillitsvalgte har behov for økt kunnskap om mangfold og opplevelse av tilhørighet (eller mangel på tilhørighet) i sitt arbeid for å bidra til bedre arbeidsmiljø – og forebygge sykefravær – på norske bygge- og anleggsplasser.

### Målsetningene med prosjektet har vært:

- Beskrive utfordringer/aspekter ved begrepet "mangfold".
- Øke mangfoldskompetansen.
- Å bidra til å øke kvinneandelen i Backe og næringen.
- Å fortsette arbeidet med å skape en kultur som bidrar til at alle ansatte, uavhengig av etnisk-kulturell bakgrunn, seksuell orientering med mer, opplever å bli inkludert, med hensikt å prestere sitt beste i Backe.
- Å, ved hjelp av *Diversity Index*, måle Backes evne til å ivareta mangfoldsaspekter i egen bedrift.
- Å inspirere andre selskaper i næringen til å sette mangfold på dagsorden og øke egen mangfoldskompetanse.
- Å gi anbefalinger til hvordan andre BA-virksomheter kan gripe tak i sine mangfoldsutfordringer.

## 2.1 Om Backe

Backe er et norsk familieeid boligutviklings- og entreprenørselskap som utvikler og bygger yrkesbygg og boliger for mennesker i alle faser av livet.

Backe rigger seg for fremtiden med stor satsning på digitalisering, kompetanse og bærekraft - og har store ambisjoner for fremtidens byggenæring. Med de samme grunnverdiene som for 75 år siden, er det å være faglig dyktig, ærlig og ambisiøs godt forankret i bedriftskulturen. Konsernet omsatte i 2022 for ca. 4 milliarder kroner, og etter oppkjøpet av Kruse Smith Entreprenør har vi nærmere 1300 medarbeidere over hele landet.

«Sammen gjør vi en forskjell» er vår visjon. Derfor setter vi mennesket og arbeids glede i sentrum. Vi vil skape en inkluderende og mangfoldig kultur, og jobber sammen med våre leverandører for å skape gode arbeidsforhold i hele verdikjeden.

## 2.2 Om Seema

Seema er en totalleverandør innen mangfoldsledelse som støtter organisasjoner med å inkludere, lede og hente ut verdien som finnes i mangfoldet blant ansatte. Selskapet har over 30 års erfaring innen fagfeltet, med ansatte som har tung leder- og fagekspertise. Alt deres arbeid tar utgangspunkt i Norsk standard for mangfoldsledelse (*NS11201*), som er et nasjonalt standardisert rammeverk. De leder også komiteen som utvikler *ISO 37401 – Diversity Management Systems*. Seema har en velutprøvd verktøykasse og skreddersyr innhold og implementeringsdesign for å møte den enkelte virksomhets hverdag – fra måling til måloppnåelse.

## 2.3 Om Diversity Index

Grunnet en ofte svært lite kvantitativ tilnærming til arbeid med mangfold, tok Seema AS vinteren 2022/2023 initiativ til å skape et verktøy som kan måle de aspektene av mangfold som gir mening i lys av gjeldende forskning på området, samt ivaretar de behovene selskapene de er i kontakt med gir uttrykk for. Helt kort og overordnet måles følgende:

Selve mangfoldet representert i organisasjonen: Mangfoldet måles på to måter:

1. ved å se på hvilke kategorier av mangfold organisasjonen innehar (mer om valg av kategorier senere i rapporten), og
2. hvor stort perspektivmangfold organisasjonen innehar.

Det viktige å merke seg, er at kategoriene er relative, ikke tradisjonelt demografiske. Dette vil si at *Diversity Index* hele tiden etterspør om den enkelte ansatte føler hen er forskjellige fra sine kolleger i den relevante kategorien (eksempelvis å være eldre blant yngre eller omvendt). Dette er i henhold til såkalt *sosial identitetsteori*, et sosialpsykologisk forskningsfelt som har samlet empiri helt tilbake til slutten av 1950-tallet. Om man er gammel eller ung uten kontekstuell sammenligningsgrunnlag, gir lite mening. Man innehar ikke et mangfold som individ i isolasjon.

Det er også viktig å ta høyde for perspektivmangfold, altså hvorvidt ansatte tenker, føler seg og mener annerledes enn sine kolleger. Etter å ha undersøkt tusenvis av datapunkter (ca. 7300 i skrivende stund), viser denne variabelen generelt å ha en større effekt enn tradisjonelle mangfoldskategorier. Dette er ikke så rart all den tid man kan rekruttere mange forskjellige typer mennesker uten å nødvendigvis få inn så mange som reelt sett skiller seg ut i tankesett. Dette er også

noe innsamlede data tilsier: Kategorisk mangfold (alder, etnisitet, seksuell legning og så videre) har kun 1-4% overlapp med perspektivmangfold. I praksis kan man anta at mange rekrutterer individer som kategorisk har en grad av mangfold, men i stor grad har det samme «under panseret» som resten av virksomheten de blir rekruttert inn i. Alternativt kan også funnet tyde på at organisasjoner assimilerer sine ansatte såpass tungt at alternative perspektiver fra kategorisk mangfold blir utjevnet over tid.

Psykososiale variabler: Undersøkelsen måler fem psykososiale variabler som alle ansatte og ledere måles på:

1. Inkludering og tilhørighet (hvorvidt man føler seg respektert og forstått)
2. Autentisitet (hvorvidt man kan være åpen både om sine profesjonelle perspektiver så vel som følelser/indre liv)
3. Kompetanseutnyttelse (hvorvidt man får brukt kompetansen man besitter i jobben sin)
4. Relasjon til leder (kvalitet av relasjon til leder, og også hvorvidt man føler at leder har ens beste for øye)
5. Utviklingsmuligheter (hvorvidt man føler man kan utvikle seg, både horisontalt (*faglig*) og vertikalt (*karrierestige*))

Disse variablene oppsummeres i et radardiagram hvor man ser hvor godt de med mangfold har det, hvor godt de uten mangfold har det, og hva ledere tror de ansatte kommer til å svare (i praksis hvor godt ledere klarer å sette seg inn i de ansattes posisjon).

«Myke» KPI'er: Diversity Index kan kobles opp mot alle mulige KPI'er en organisasjon kartlegger gjennom sitt HR-system. Men for alle kunder, som norm, kartlegges trivsel på arbeidsplassen, mening i arbeid og motivasjon for jobben. Gjennom analyser synliggjøres hvordan det å besitte mangfold påvirker disse tre variablene (altså om, eksempelvis, det å være mangfoldig gjør at man trives mindre godt på jobb, samt hvorfor).

Resultatet er at man får konkret oversikt over hvordan de både med og uten mangfold i organisasjonen har det, og hva som må gjøres for å påvirke det organisasjonen strategisk sett ønsker å endre.

For detaljert beskrivelse av metode for *Diversity Index*, se vedlegg *Metodebeskrivelse Diversity Index*.



## 2.4 Gjennomføring av prosjektet

Det ble etablert egen fremdriftsplan for prosjektet, se appendiks A.

Intern arbeidsgruppe ble etablert i februar 2024. Selve undersøkelsen ble sendt ut 5. april og var åpen til 29. april.

Etter dataanalyse og produksjon av rapport ble det i perioden 22. mai til 12. juni gjennomført til sammen 9 workshops hvor alle selskapene i Backe var representert med både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden. I overkant av 100 personer har deltatt på workshopene.



## 3 Resultater og analyse

Under presenteres hovedfunn på Backe konsernnivå. Det er utformet resultatrapporter for hvert enkelt selskap, men disse vil ikke bli behandlet i denne rapporten. Med bakgrunn i analyse, tolkning og diskusjoner fra workshops vurderes hver enkelt delambisjon i prosjektet.

Totalt ble undersøkelsen sendt til 1120 respondenter, hvor 543 ansatte og 135 ledere besvarte undersøkelsen. Total svarprosent ble 61% for Backe totalt, med variasjon mellom 52% og 84% for de 11 selskapene som har tilstrekkelig antall ansatte til å vise resultatene. Det er alltid et åpent spørsmål om det er noe som vesentlig kjennetegner de som valgte å ikke besvare undersøkelsen. Dersom dette er tilfelle, vil innsikten ikke være fullt ut representativ. Basert på svarprosenten, fordeling per selskap, tilbakemeldinger fra workshops og øvrige statistiske valideringer, mener både Backe og Seema at innsikten kan anses som representativ.

### 3.1 Hovedfunn i rapporten

Resultatene viser at Backe har mangfold! Av totalt 678 personer som har besvart undersøkelsen, oppgir 217 at de føler seg annerledes enn sine kolleger, basert på besvarelse på spørsmålene i figur 2.

**Jeg føler meg annerledes fra de fleste av mine kolleger i de følgende dimensjoner:**

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

Figur 2 – Mangfoldskategorier i Diversity Index.

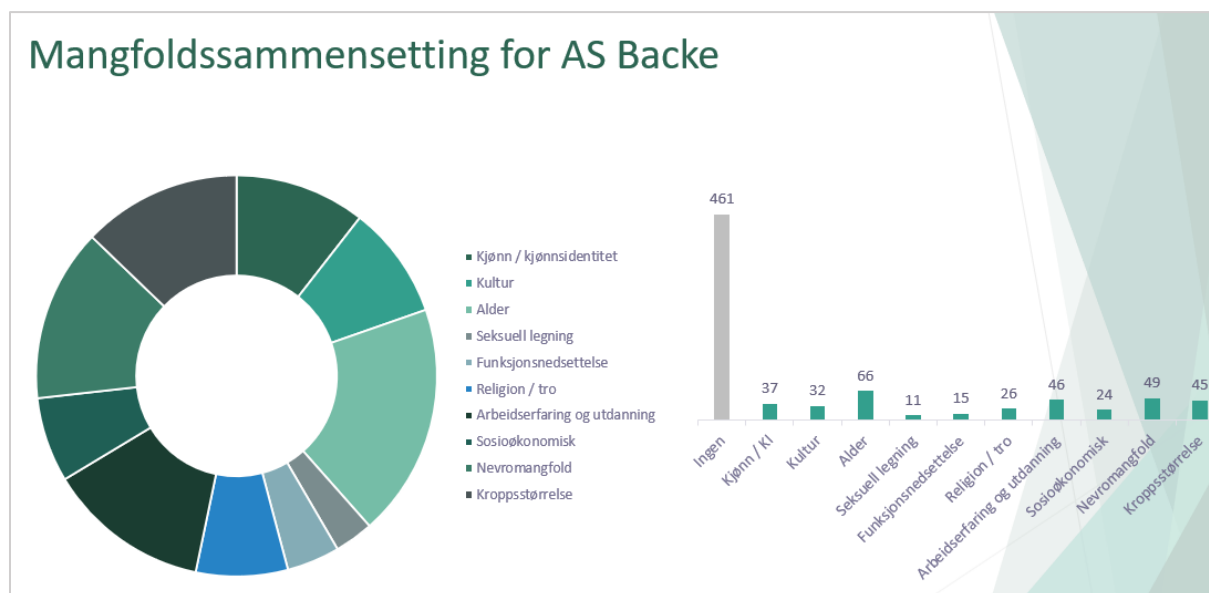
Flere ansatte har besvart at de føler seg annerledes på mer enn en faktor, og til sammen viser resultatene at det blant respondentene er 50 kombinasjoner av mangfold. Eksempelvis er én kombinasjon å føle seg som en kvinne blant menn, mens en annen kombinasjon er å oppleve seg som skeiv blant heterofile og økonom blant ingeniører samtidig. Og så videre.

I Backe ser vi at noen har helt opptil 4 kombinasjoner av mangfold samtidig. Dette legger føringer for hvor «bredt» vi må tenke rundt mangfoldstematikken i bransjen.

Normalt velger organisasjoner seg ut en eller to mangfoldskategorier, og utvikler tiltak for disse. Dette kan eksempelvis handle om kjønn og etnisitet. På den ene siden kan dette være lurt for å sikre at helt basale hygiene faktorer for aktuelle enkeltkategorier er til stede, som for eksempel riktige fasiliteter på arbeidsplassen, eller tilstrekkelig norskopplæring for å ivareta sikkerhetsmessige krav.

På den andre siden løper organisasjoner en risiko for å forenkle grupper, eksempelvis ved å tenke at alle som er kvinner trenger det samme, og at alle etniske minoriteter har like behov. Organisasjoner er derfor tjent med å både vite hvor mye mangfold det har, og hvor sammensatt det er.

Fordelingen av mangfold blant respondentene er presentert i figur 3.



Figur 3 – Mangfoldssammensetting: Fordeling av mangfold i Backe, målt i antall forekomster av å føle seg annerledes enn sine kolleger i ulike mangfoldskategorier.

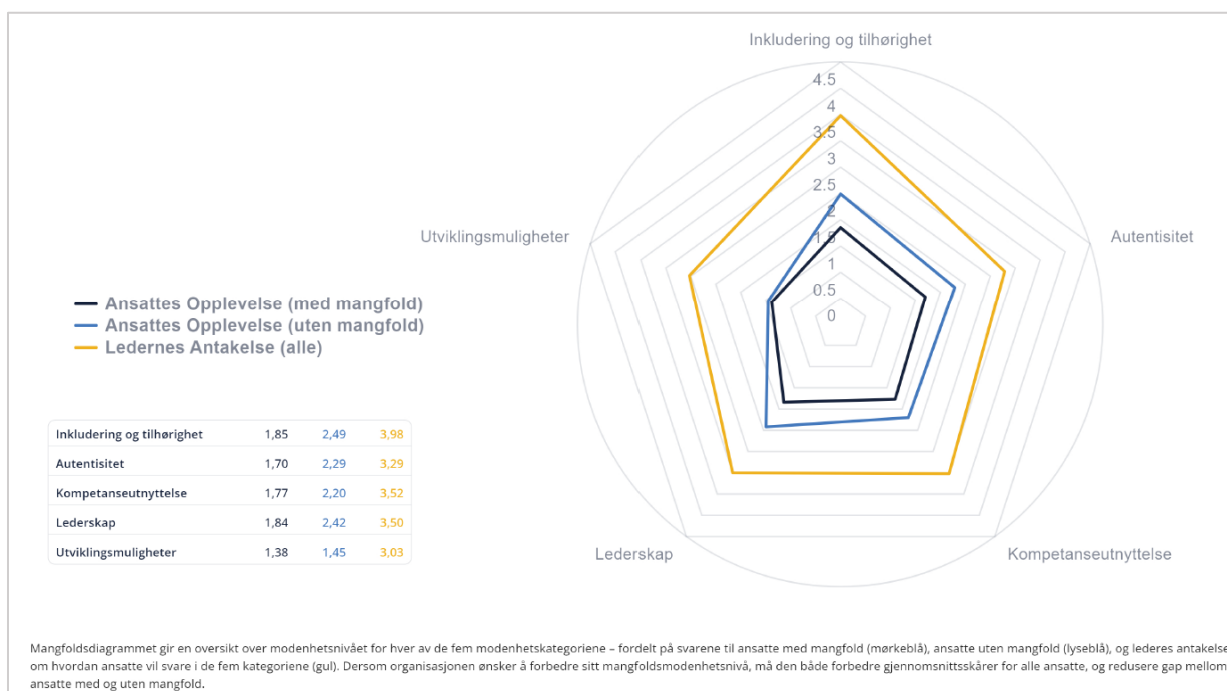
I undersøkelsen måles mangfold som den subjektive opplevelsen til ansatte rundt hvorvidt de er i en underrepresentert gruppe. *Diversity Index* måler om man føler seg annerledes i ti kategorier som representerer både synlige og usynlige aspekter ved mangfold. Kategoriene er valgt på bakgrunn av regulatoriske krav, forskningsmessige resultater rundt hva som har mye å si for fordommer og holdninger, og samfunnsaktuelle temaer (eksempelvis nevromangfold). Formålet med kategoriene er ikke å utvikle spesifikke tiltak per kategori, men snarere å være en hjelp til å vurdere relevante måter man kan være annerledes på, for deretter å undersøke hvordan det oppleves å være annerledes i nettopp Backe.

Backe har representasjon av alle mangfoldskategoriene som måles, godt fordelt mellom både synlige og usynlige aspekter ved mangfold. Opplevelsene av å være annerledes representerer derfor et bredt spekter av forskjellige måter å være annerledes på.

For å svare på hvordan det oppleves å være annerledes i Backe undersøkes fem psykososiale variabler som ble beskrevet i metodekapittelet. Resultatene fremstilles som gjennomsnittskårer i tre dimensjoner:

- Hva ansatte som representerer et mangfold opplever,
- hva ansatte som ikke representerer et mangfold opplever,
- hvordan ledere antar ansatte vil svare i de fem psykososiale variablene.

Ledere svarer både som en ansatt og som ledere. Resultatene fremstilles i et mangfoldsdigram, se figur 4.



Figur 4 – Mangfoldsdigram Backe.

Dette diagrammet står godt på egne ben for å illustrere på en enkel måte hvordan de forskjellige gruppene i selskapet forholder seg til mangfoldsrelevante faktorer. Det bør her nevnes at nullpunktet for grafen er nøytralt. *Diversity Index* måler altså hvor positivt de ulike gruppene forholder seg til de psykososiale variablene. Å ha gjennomsnittsskåre under nullpunktet, vil som regel si at organisasjonen strever med helt andre utfordringer hos sine ansatte enn akkurat mangfoldsledelse (så fremt ikke dette gjelder resultatene for de med mangfold spesifikt).

Diagrammet for Backe viser, for det første, at ledere generelt har et mye mer optimistisk syn på hvordan de ansatte har det enn de ansatte selv – uavhengig om det er individer med eller uten mangfold. Dette er også en gjenganger for de enkelte datterselskapene i Backe (radardiagrammer produseres til alle relevante selskapsnivåer).

Fra generell forskning ser man gjerne en slik tendens gitt at ledere ofte har en del personlighetstrekk på gruppenivå som underbygger en slik holdning. I tillegg har avdelingenes ledelse også poengtert at det kan ha å gjøre med at de selv sitter på mange muligheter (som funksjonærer og øvre ledelse), og ikke minst informasjon om disse, som kanskje ikke er forunt de lenger ned i selskapshierarkiet. Kommunikasjon har vært en gjengangsfaktor, samt at tillitsvalgte har supplert med at de reelle mulighetene nok ikke alltid er så store «på gulvet».





For bransjen er dette et interessant funn i et beholde-perspektiv. Dersom ansatte har vesentlig lavere oppfatning av de psykososiale variablene sett i forhold til hva lederne antar, kan det være et stort og unødvendig tap for verdiskapingen i selskapet. Ledere har behov for å kalibrere sine oppfatninger opp mot de reelle opplevelsene til ansatte og gjøre forbedringsarbeid i alle variablene. Når lederne velger å forbedre resultatene er det viktig å være bevisst at man typisk kan havne i en inngruppe-bias. Enkelt forklart betyr det at lederne forbedrer resultatene blant de man opplever som sine like, fremfor å fokusere på å ha med seg hele mangfoldet blant ansatte. I selskaper med høyere

modenhetsnivå ser Seema tydeligere at lederes antakelser stemmer godt overens med ansatte uten mangfolds opplevelser, mens det er et gap inn mot ansatte med mangfold.

Selv om mangfoldsdiagrammet står godt på egne ben er det også et resultat av gjennomsnittsskårer. Det betyr at det kan være stor spredning i datagrunnlaget, og det er derfor viktig å undersøke hvilke av disse variablene som er statistisk signifikante og hvor stor forskjellene mellom gruppene egentlig er. For å vise dette kan vi se nærmere på figur 5. For de spesielt interesserte er effektstørrelsene såkalt «Cohens-d», som i praksis betyr forskjell i gjennomsnitt kalibrert for varians i datagrunnlaget.

Effect size	Employees (diversity) vs. employees (not diversity)	Leaders vs. employees (diversity)	Leaders vs. employees (not diversity)
Inclusion and belonging	Liten	Liten	
Authenticity	Liten	Moderat	
Competence utilization	Liten	Moderat	Liten
Leadership			
Development opportunities		Liten	Liten

	Ikke signifikant		Moderat effekt
	Liten effekt		Stor effekt

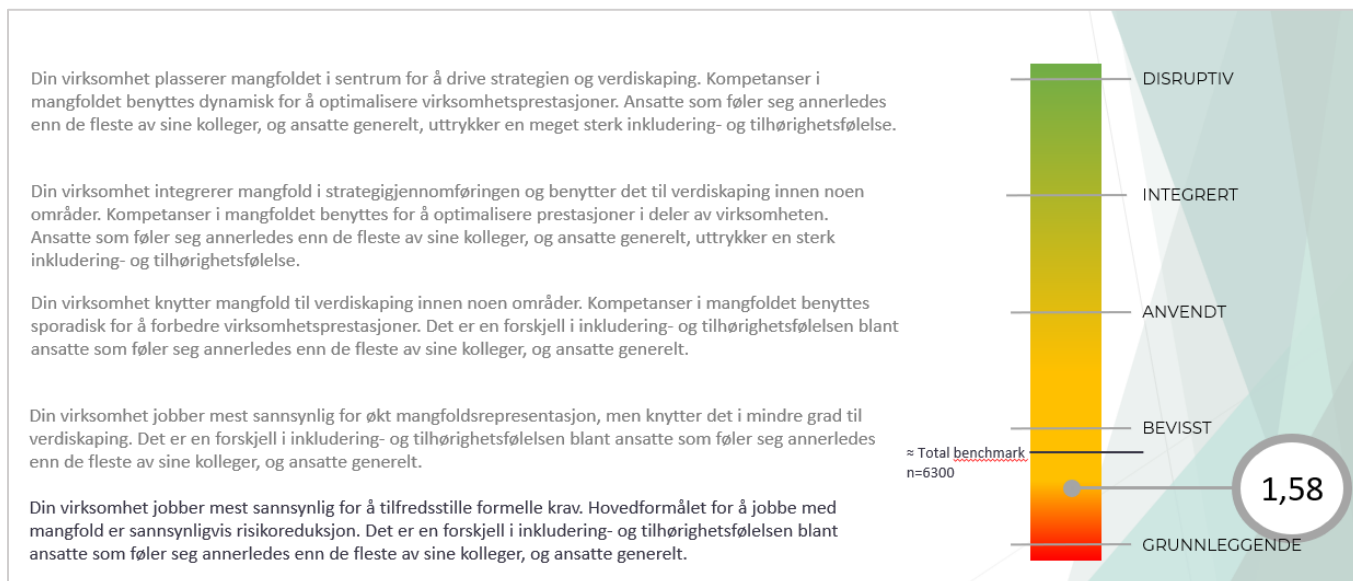
Figur 5 – Effektdiagram Backe. Dersom en forskjell er signifikant betyr det at det er mindre enn 5 % sannsynlighet for at resultatene er basert på tilfeldigheter. Det neste spørsmålet er hvor stor effekt det er i de signifikante forskjellene. Dersom noe har en liten effekt betyr det at det er liten «avstand» mellom svarene til den ene gruppen sett i forhold til den andre. Dersom noe har en stor effekt betyr det at det er stor «avstand» mellom svarene til den ene gruppen sett i forhold til den andre.

For Backe er det i hovedsak små til moderate forskjeller å se mellom de ansatte med og uten mangfold, og mellom lederes antagelser og ansatte med mangfold. Det som dog er viktig å merke seg her, er at

- 1) det blir mer spredning i dataene her enn i mange andre konsern grunnet at Backe i praksis består av flere selskaper med forskjellig geografisk utgangspunkt, som i flere tilfeller også har kjøpt opp andre selskaper med andre kulturer, og
- 2) når man opplever små til moderate forskjeller i flere psykososiale variabler så kan det føre til en «klostrofobisk» effekt hvor man kan kjenne litt ubehag langs flere dimensjoner, som samlet sett fører til høy slitasje.

For bransjen er pkt. 2 en viktig opplysning og presisering, også i et beholde-perspektiv. Det er ikke nødvendigvis slik at arbeid med mangfold er en akutt situasjon som må løses, men heller en risiko for slitasje på lang sikt som gjør at noen presterer på et lavere nivå, bruker mer energi på å prestere på et tilsvarende nivå, går ut i langtidssykemelding, og/eller potensielt slutter raskere enn øvrigheten. Det betyr at ledere må øke mangfoldskompetansen for å bli bevisst subtile mekanismer på arbeidsplassen som kan føre til slitasje og gjøre preventive tiltak før det blir for sent.

Mangfoldsdiagrammet er underlag for å beregne den totale indeksen (selve Diversity Index-skåren) for selskapet. For Backe, vises denne med tilhørende generiske nivåforklaringer i figur 6.



Figur 6 – Modenhetsnivå Backe

Total indeks beregnes ved å ta gjennomsnitt av alle de psykososiale variablene, både for de med og uten mangfold, vist tidligere i mangfoldsdiagrammet. Deretter trekker man fra forskjellene (alle statistisk signifikante forskjeller) mellom de to gruppene (slik som vist i figur 5). I praksis er da nøkkelen til økning av totalindeks å 1) øke hvordan alle ansatte har det i alle psykososiale variabler, og 2) sørge for å lukke gapene mellom de med og uten mangfold i selskapet. Det bør gjentas at modenhetsnivåene også gjelder fra et nøytralt punkt og måler positive resultater i organisasjonen, på lik linje som i mangfoldsdiagrammet.

I tillegg bør det nevnes, kanskje noe selvfølgelig, at lederes antagelser ikke iberegnes i indeksen. Hadde dette blitt inkludert, kunne man i praksis økt indeksen ved at ledere simpelthen ble stadig mer optimistiske. *Diversity Index* legger opp til at ledelsen skal være realitetskalibrert, så akkurat denne delen av mangfoldsdiagrammet er primært en tilbakemelding. Og det ideelle er at de ansatte over tid bringes nærmere lederes antagelser, heller enn motsatt (selvsagt).

Siden konsernnivået i alle organisasjoner har flere datapunkter, og dermed mer grunnlag for statistisk signifikans, vil total indeks for selskapet alltid være noe lavere enn hos de enkelte avdelinger. Dette er kun en konsekvens av matematikken som ligger til grunn.

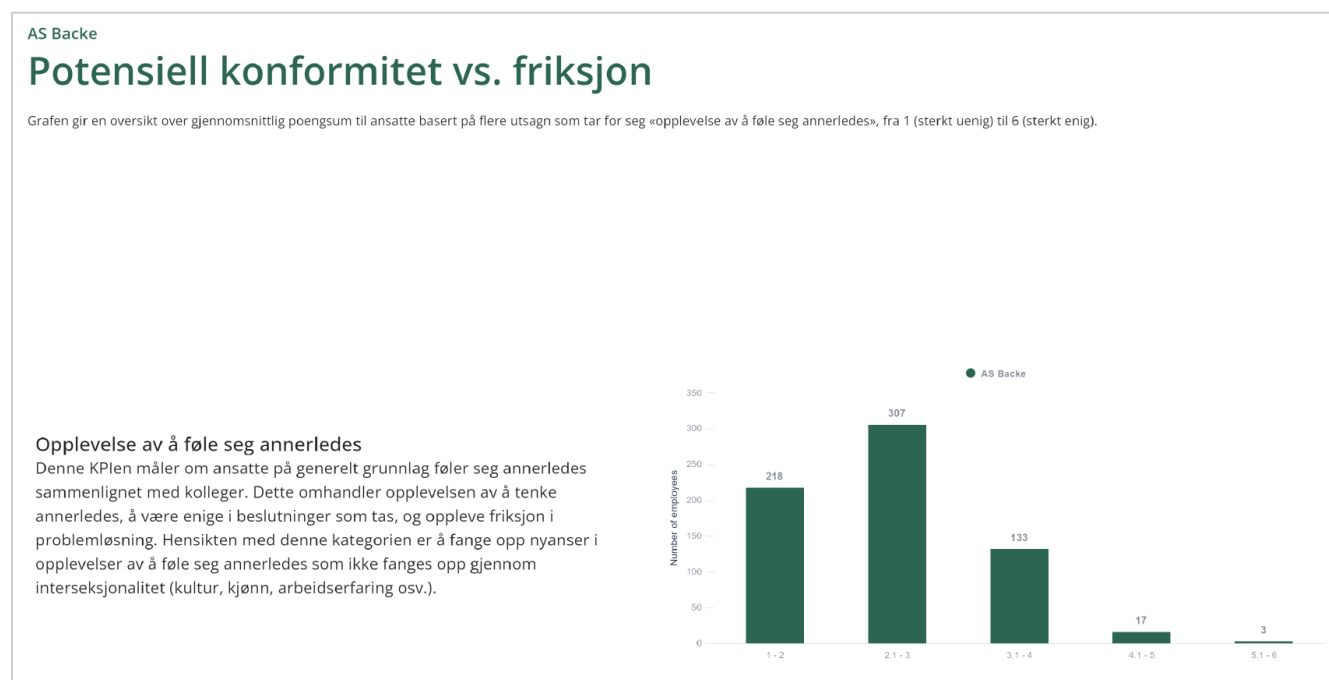
*Diversity Index* viser en benchmark-skåre som for øyeblikket ligger på 1,83 på tvers av bransjer (ca. 7300 datapunkter i skrivende stund, som tidligere nevnt). Etter hvert som det utføres målinger på flere selskaper fra bransjen, vil det bli mulig å vise en benchmark spesifikt for entreprenørbransjen. Likevel er det viktig å understreke at entreprenørbransjen, på lik linje med andre bransjer, kjemper om å tiltrekke og beholde talenter på tvers i mye større grad enn tidligere. Teknologiens og bærekraftens innmarsj i entreprenørbransjen er et eksempler på dette.

### 3.1.1 Perspektivmangfold – Hvordan oppleves det å tenke og mene annerledes enn sine kolleger?

Så langt har relevante psykososiale faktorer blitt presentert som enkeltstående variabler for å beskrive nåsituasjonen i Backe. I tillegg har *Diversity Index* tatt utgangspunkt i identifikatorer som tradisjonelt sett assosieres med mangfold.

Et annet, og svært viktig aspekt, ved mangfold er perspektivmangfold, altså hvorvidt man tenker og mener annerledes enn sine kolleger. I et verdiskapingsperspektiv, spesielt knyttet opp mot områder som innovasjon og sikkerhet, er dette særdeles viktig. Denne variabelen er også ment for å fange opp andre måter å være annerledes på, som eksempelvis politisk standpunkt, oppvekst, personlighet med mer).

Backe, på lik linje med andre selskap som kan anses å være i samme næringstype (eksempelvis kraftbransjen eller olje og gass), så opplever ansatte stort sett at de tenker, mener og beslutter likt som de rundt seg (se figur 7). Dette vises gjennom et histogram hvor en venstredreid graf tyder på et konformt selskap. Et selskap med høyredreid graf tyder på at det er mer dissens mellom ansatte, noe *Diversity Index* typisk finner i bransjer hvor nytenkning er helt sentralt i produksjon.



Figur 7 – Histogram konformitet vs. friksjon (perspektivmangfold) Backe

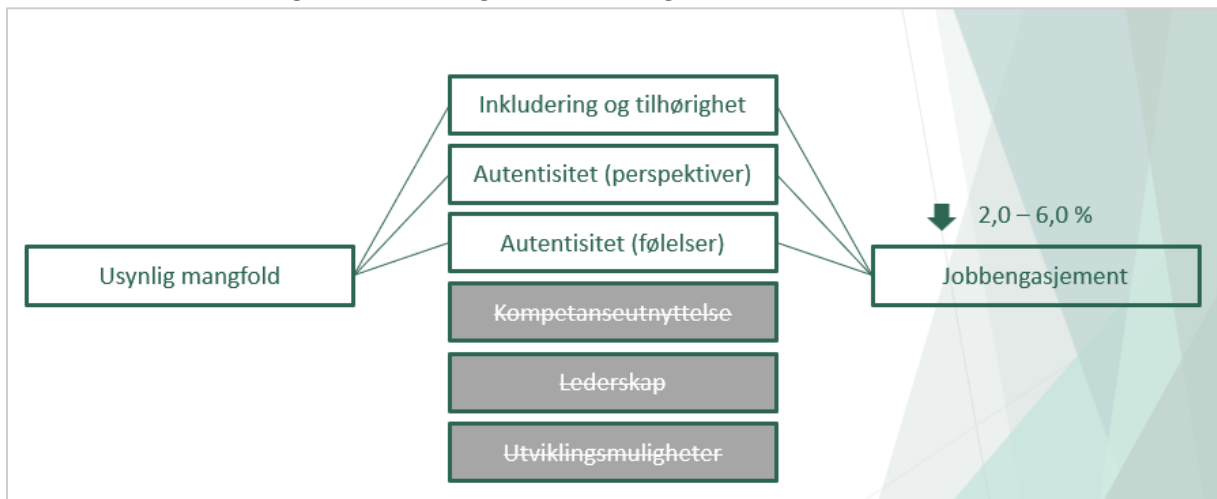
*Diversity Index* viser ikke bare et øyeblikksbilde av resultatene (vist så langt), men stiller også spørsmålet rundt hvordan mangfold og de psykososiale variablene påvirker relevante KPI-er. For Backe har man i denne omgang benyttet de KPI'ene som er inkludert i *Diversity Index*-grunnpakken: trivsel, motivasjon og mening i jobbkontekst.

For Backe ser man i figur 8 at det er det usynlige mangfoldet som har noe å si for trivsel, motivasjon og mening, oppsummert i variabelen «Jobbengasjement». Dette er i tråd med øvrig forskning som viser at det usynlige mangfoldet gjerne påvirker mer enn det synlige. Grunnen er at et usynlig mangfold leder til et langt mer omfattende sosialt spill («hvem kan jeg fortelle det til og hvordan blir det tatt imot»), som igjen øker stressnivå, demper prestasjon, leder til utmattelse med mer. Det man

også ser i bildet, er at det i Backe er «Inkludering og tilhørighet», «Autentisitet (perspektiver)» og «Kompetanseutnyttelse» som er relevante psykososiale faktorer å jobbe med om ambisjonen er at jobbengasjement skal øke for de som i selskapet besitter et usynlig mangfold.

For bransjen er dette et viktig punkt, fordi man ofte fokuserer på synlige mangfoldskategorier når man skal sette i gang tiltak rundt mangfold. Det er flere viktige politiske årsaker til dette sett fra et samfunnsperspektiv, men dette endrer seg når man tar utgangspunkt i selskapenes egenart (som da er den primære årsaken til å nettopp drive måling/forskning på organisasjonsnivå). Seema understreker at dette er gjeldende også fra resultater i andre selskaper på tvers av bransjer, og at det er ytterst sjeldent at synlig mangfold er mer utslagsgivende enn det usynlige (selv om det kan forekomme).

Oppsummert kan man si at det usynlige mangfoldet leder til nedsatt jobbengasjement *gjennom* de nevnte psykososiale variablene. Helt konkret betyr dette at jobbengasjementet går ned 2 til 6 % for hver grad av usynlig mangfold man besitter (altså for hvert klikk man krysser av på usynlige mangfoldskategorier på listen i figur 2). Hvis man eksempelvis både er skeiv blant heterofile, og har en annen arbeidserfaring eller utdanning enn sine kolleger, så dobles effekten.



Figur 8 – Påvirkningsvariabler mot usynlig mangfold Backe

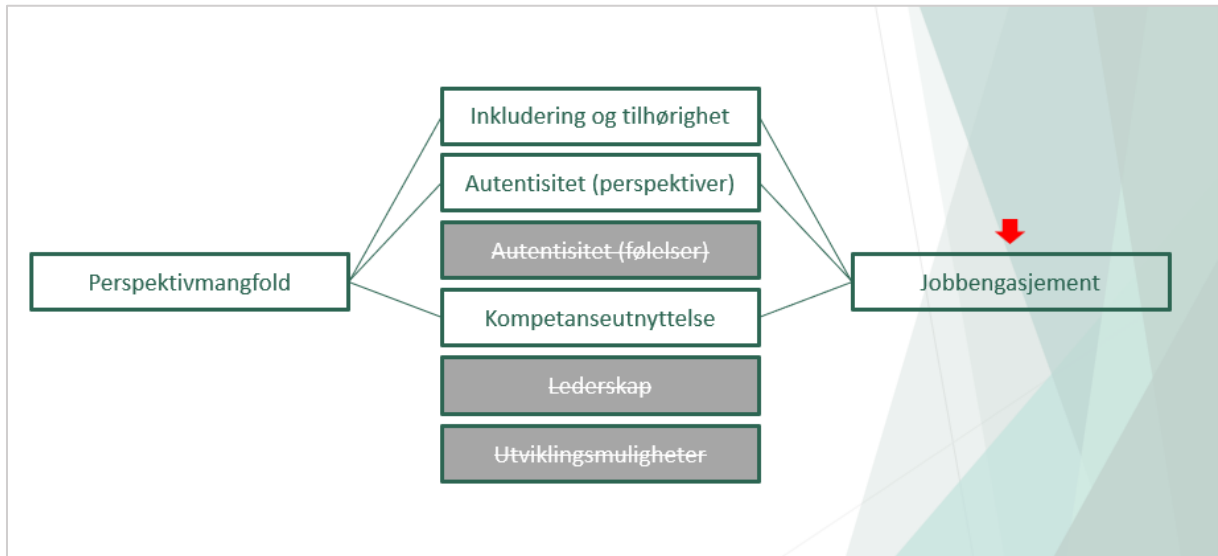
For Backe, er det mer utslagsgivende med perspektivmangfold enn både synlig og usynlig mangfold.

Det som vises, er at det å tenke annerledes enn sine kolleger i Backe har en sterk påvirkning på jobbengasjementet gjennom de psykososiale variablene «Inkludering og tilhørighet», «Autentisitet (perspektiver)» og «Kompetanseutnyttelse», som vist i figur 9. Grunnen til at effekten kun er gitt med en rød pil, er at den er så sterk, spesielt på trivsel og mening i jobb, at man kan si at det å avvike i perspektiver fører til et nær sagt totalt fravær av mening og en svært stor nedgang i trivsel.

Omformulert betyr det at rommet for å tenke og mene annerledes enn sine kolleger er meget smalt, og at man opplever det i stor grad belastende å ikke være konform med resten.

Dette er et tankekors til bransjen, ettersom vi i stor grad fokuserer på tradisjonelle mangfoldskategorier når det kommer til mangfoldsarbeid. Perspektivmangfold har i alle tilfeller hvor Seema har gjennomført *Diversity Index* større utslag på jobbengasjement enn mangfoldskategoriene. Det er derfor viktig å snakke om hvor stort rommet er for å tenke/mene/føle annerledes, akkurat som vi snakker om hvor stort rommet er for å være annerledes.





Figur 9 – Påvirkningsvariabler mot perspektivmangfold Backe

Siden ledergruppene, spesielt på øverste nivå i Backe, har uttalt at det er en del prosesser og team der det er et stort gode i perspektivmangfold (anbudsprosesser, strategiutvikling og HMS – blant annet), vil det være viktig å ta tak i hvordan de med «dissens» har det i selskapet. Prisen per dags dato er øyensynlig høy for å komme med noe som ikke er «i takt» med majoritetens meningskorridor i organisasjonen.

Dette kan nok for mange tolkes i retning av å utvikle mer av det som gjerne faller under paraplyen «psykologisk trygghet». Men det er viktig å ta innover seg at vi her snakker om psykologisk trygghet i et mangfoldsperspektiv. Det er som regel ikke vanskelig å skape trygghet i grupper hvor alle er og tenker likt som hverandre. Når spennvidden i mangfoldet øker utfordrer det lederne og teammedlemmenes evne til å inkludere og benytte forskjeller blant ansatte.

For bransjen er dette helt kritisk å være bevisst i et beholde-perspektiv. Dersom rommet for å ytre ærlige meninger og følelser kun gjelder for noen grupper, så fører det til en stor slitasje i jobbengasjement blant de som ikke er innlemmet av den psykologiske tryggheten som gjelder majoritetsgruppen. Reell psykologisk trygghet som rommer likheter og ulikheter i identitet og væremåte kommer først når ledere og ansatte har mangfoldskompetanse til å identifisere, inkludere og benytte forskjeller blant ansatte. Dette skjer svært sjeldent automatisk. For å lykkes er man avhengig av å bygge ned «berøringsangst», som betyr frykten for å snakke eller adressere temaer som potensielt kan skape friksjon eller avstand. Dersom berøringsangsten er høy vil det alltid være områder hvor ansatte ikke tør bevege seg, og dette skaper utrygghet.

Flere av selskapene i Backe har innført rutiner for tilbakemeldinger, både strukturert innenfor kravene til *ISO 9001 – Kvalitetsledelse*, og mer ad-hoc lokale rutiner. Dette er et veldig godt utgangspunkt, men det er behov for å sikre at arenaene holder høy nok kvalitet til å redusere kostnaden ved å være uenig, og at alle opplever en reell trygghet i rommet. Dette gjøres gjennom målrettet trening og øving hvor både ledere og ansatte tar et aktivt ansvar for at det både ikke skal være en ulempe å være annerledes, og at ulike perspektiver ønskes velkommen. Seema har gjennom workshopene også bemerket at dette ikke handler om at alle alltid skal få gjennomslag, men at alle har en opplevelse av å bli sett og hørt. I tillegg er det ikke lederne alene som bærer ansvaret for å skape psykologisk trygghet. Ansatte seg imellom har oftest større påvirkning på ytringskulturen enn

lederne selv (det som kan kalles *indrejustisen* i organisasjoner). Det er derfor viktig å bygge mangfoldskompetanse også blant ansatte.

**Merk:** Det kan være lett å bli litt forvirret mellom informasjonen fra mangfoldsdiagrammet og disse KPI-analysene (på fagspråket kalt *multimediatorkonferanser*). Husk at disse sistnevnte analysene svarer på spørsmålet «hvordan påvirker det å ha mangfold forskjellige KPI'er», i dette tilfellet jobbegasjement. Man knytter altså mangfold og mangfoldskompetanse i organisasjonen til verdiskaping, og viser også hva som må fokuseres på for å øke denne (altså verdiskapingen).

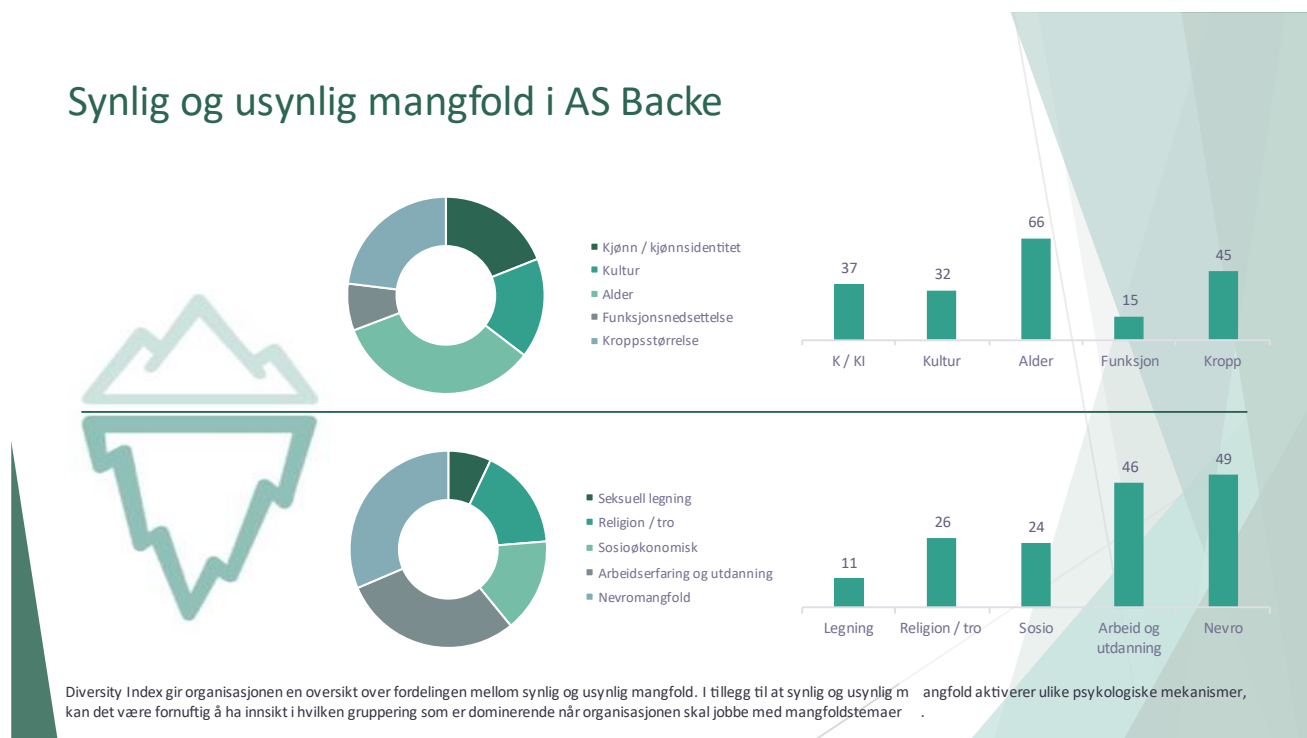
Mangfoldsdiagrammet på sin side viser generell modenhet i organisasjonen langs flere akser, og gap mellom opplevelser av viktige psykososiale faktorer.

### 3.2 Vurdering mot prosjektambisjoner

Under drøftes i hvilken grad prosessen rundt undersøkelsen, de faktiske resultatene og workshopene «svarer» på ambisjonene i prosjektsøknaden og prosjektet i Backe.

#### 3.2.1 Beskrive utfordringer/aspekter ved begrepet "mangfold"

Gjennom de ulike mangfoldskategoriene (se figur 2), de faktiske svarene og dialogen i workshopene er det helt åpenbart at vi i Backe har fått synliggjort de ulike aspektene ved begrepet mangfold. Spesielt ønsker vi å fremheve økt bevissthet for det usynlige mangfoldet som basert på resultatene i Backe kan fremstilles som i figur 10.



Figur 10 - Synlig og usynlig mangfold i Backe.

Fra workshopene er det tydelig at begrepsapparatet for usynlig mangfold er relativt ferskt, og oppsummert kan vi konkludere med at Backe, og sannsynligvis næringen for øvrig, har et stort potensiale i utvikling av begrepsapparat og forståelse av usynlige mangfoldsparemetere. Som vi

kommer tilbake til i kapittel 5 er det avgjørende for vellykket integrering av mangfold og forretningsmessig realisering av potensialet i mangfoldet – at vi forstår betydning av det usynlige mangfoldet, og evner å lede og integrere dette.

### 3.2.2 Øke mangfoldskompetansen

Med bakgrunn i rapport, presentasjon i workshoper og generelt i Backe, er det helt klart at Backes mangfoldskompetanse nå er høyere enn før gjennomføringen av prosjektet. Gjennom dialogene har vi økt vår innsikt i hvordan forstå, inkludere, og benytte forskjeller blant ansatte. Ikke minst har dette blitt gjort basert på resultatene for Backe spesifikt, noe som gir unik innsikt i hvordan opplevelsen av mangfoldsledelse kan variere mellom ledere og ansatte, og mellom ansatte som er del av selskapets majoritet og de som innehar et mangfold.

Det er fortsatt et betydelig potensiale (ref. forrige punkt) i å øke vår mangfoldskompetanse.

Økt kompetanse er avgjørende for videre forbedringsarbeid for inkludering og mangfold. Hensikten med dette er i sin tur å øke konkurransekraften til Backe, gjennom inkludering og konstruktiv anvendelse av mangfold i selskaper og prosjekter – samt å forebygge sykefravær i et stadig mer mangfoldig Backe.

Kompetansebehovet reflekteres også i at fremtiden vil stille økende krav til bedriftenes mangfoldsmodenhet, knyttet til:

- Kamp om arbeidskraft og talenter.
- Nye kunde- og brukerbehov, eksempelvis ulike boformer.
- Konkurransesgrunnlag.
- Ledelse av tverrfaglig samarbeid.

### 3.2.3 Bidrag til å øke kvinneandelen i Backe og næringen

På lik linje med integrasjon av andre mangfoldsparemetere, vil vi oppsummere innsikten hentet inn gjennom undersøkelsen og samtalene i workshopene som et motiverende grunnlag for videre arbeid med kjønnsbalanse i Backe. En viktig erkjennelse her er at kjønns mangfold også kommer med en stor variasjon i andre typer mangfold. Det er derfor viktig at vi i mangfoldsarbeidet ikke reduserer kjønn til å utelukkende handle om kjønn, men heller har fokus på at kjønn er en av flere parametere som kan påvirke hvorvidt man føler seg annerledes. Forbedret kjønnsbalanse er derfor en god indikator på at vi evner å «se hele mennesket» og inkludere det på en god måte på arbeidsplassen.

Ett ledd i dette er økende forståelse for nytten av komplementære team og ledergrupper. Dette betyr ikke at kvinner nødvendigvis skal tilføre noe særegent i kraft av sitt kjønn, men at talenter og perspektivmangfold finnes hos begge kjønn. Slik sett er den økende innsikten viktig for satsning på økt rekruttering av både kvinnelige ledere og håndverkere. Kunnskapen fra workshopene viser at Backe kan ha nytte av å skape nettverk mellom kvinner, for å forebygge at kvinner slutter – og danne grunnlag for økt rekruttering av kvinner. Dersom det er kjønns spesifikke forhold som gjør at det er en ulempe å være kvinne hos oss (eksempelvis fasiliteter eller liknende), ønsker vi å jobbe proaktivt for å kunne fange opp, korrigere og forebygge dette. Videre vil en generell økning i mangfoldskompetanse blant ansatte også bidra til å skape en bedre forståelse for andre kjønnsrelaterte spørsmål.

3.2.4 Skape en kultur som bidrar til at alle ansatte, uavhengig av etnisk-kulturell bakgrunn, seksuell orientering med mer, opplever seg å bli inkludert for å prestere sitt beste i Backe

Kultur vedtas ikke. Kultur utvikles over lang tid. Imidlertid mener vi at kulturell utvikling kan påvirkes, gjennom alt fra tydelig verdigrunnlag til utøvelse av ledelse i prosjekt. I Backe har vi et tydelig verdigrunnlag, der vi bla. skriver:

«I Backe behandler vi mennesker likeverdig og søker mangfold.  
 - Vi behandler kolleger, kunder, samarbeidspartnere og andre likeverdig.  
 - Backes arbeidsmiljø har plass til alle, uavhengig av kjønn, etnisk bakgrunn, religion eller seksuell orientering.  
 - Vi arbeider målrettet for å øke kvinneandelen, både i produksjon og i administrative eller ledende stillinger.  
 - Enhver form for diskriminering og trakassering er uakseptabelt.»

I Backes konsernstrategi frem til 2027 har vi tilknyttet en tydeliggjøring av betydning av mennesker i arbeidet med bærekraft skrevet:

«Vi skal skape en inkluderende og mangfoldig kultur med rom for alle. Våre ledere skal engasjere, skape samhold og gå foran som gode rollemodeller.»

Verdiformuleringer og strategi alene er ikke tilstrekkelig for å skape kultur. Konkrete tiltak, som underbygger verdigrunnlag og strategi, er helt avgjørende. Vi i Backe mener at kompetanse er avgjørende for å bygge kultur. Derfor har vi besluttet at *Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg* sitt nettkurs «Mangfoldsdugnaden» er obligatorisk for alle ansatte i Backe. I tillegg er inkludering og mangfold tema på de ulike trinnene i vår interne lederutvikling *Backestigen*.

Videre bruker vi i Backe vår interne kommunikasjonsplattform til jevnlig å kommunisere nyheter og innslag knyttet til inkludering og mangfold, eksempelvis tilknyttet *Pride*.

Gjennom partnerskap og styrearbeid i *Diversitas* trekker Backe erfaringer fra både kompetansearenaer og styrearbeidet inn i Backe. Kommunikasjon av dette arbeidet, internt og eksternt, er også kulturbyggende.

Gjennomføring av undersøkelsen *Diversity Index* og lokale workshops i alle selskaper bygger opp under dette kulturelle arbeidet. Oppsummeringen fra workshopene viser sterk motivasjon for videre arbeid med inkludering og mangfold, og Backe vil vurdere flere konkrete tiltak og praktiske virkemidler som selskaper og prosjekter kan benytte i sitt arbeid med inkludering og mangfold. Når vi nå ønsker å bevege oss oppover modenhetsnivåene handler det om å gå fra å vite hva som bør gjøres til å faktisk gjøre ting i det daglige.

I Backe mener vi at det kan være en tydelig sammenheng mellom arbeid med inkludering og mangfold og sykefravær. I Backe er det en 53% forklart varians fra modenhetsvariablene beskrevet i kapittel 3.1 på trivsel/«Subjektivt velvære», som i sin tur påvirker sykefravær (Diener et al, 2017; Kuoppala et al, 2011; Salgado et al, 2019; Løvstad&Kumar, 2023e). I tillegg er mening en beskyttende faktor mot sykdom (Schnell, 2021), som i Backe har 48% forklart varians fra nevnte modenhetsvariabler (som tidligere nevnt er disse faktorene, altså trivsel og mening, lagt under «Jobbengasjement»). Vårt perspektiv er at et inkluderende arbeidsmiljø i seg selv forebygger

sykefravær, og når arbeidsmiljøer i økende grad blir mangfoldige, eller vi blir bevisst vårt mangfold, vil arbeid med inkludering og psykologisk trygghet bli enda viktigere.

### 3.2.5 Ved hjelp av *Diversity Index* måle Backes evne til å ivareta mangfoldsaspekter i egen bedrift

Denne rapporten viser at målet om å måle Backes evne til å ivareta mangfoldsaspekter er oppnådd. Innsikten har hatt en intervenserende effekt, hvor bare det å gjennomføre undersøkelsen og få presentert resultatene skaper et nytt syn på tematikken. Workshopene peker alle i retning mot videreføring av arbeid med inkludering og mangfold i Backe. Dersom vi kan anta at Backe ikke er så vesensforskjellig fra andre sammenlignbare entreprenører kan resultatene kanskje også danne grunnlag for hvordan bransjen leder og ivaretar mangfold.

Et spennende spørsmål i vårt videre arbeid blir om spennvidden i mangfoldet kan utnyttes bedre i utvikling og forbedring av forretningen Backe.

### 3.2.6 Inspirere andre selskaper i næringen til å sette mangfold på dagsorden og øke egen mangfoldskompetanse

Gjennom kommunikasjon i sosiale media, innlegg i konferanser og møter med presentasjon av rapporten, ønsker Backe å dele erfaringer fra arbeidet og konkrete forslag til tiltak.

Spesielt ønsker vi at kunnskapen fra arbeidet skal nå frem til verneombud og tillitsvalgte, slik at disse i sitt arbeid på bygge- og anleggsplasser kan dele av kunnskap og stimulere til refleksjon og praktisk arbeid for inkludering og mangfold. Se også kapittel 5 under.

### 3.2.7 Gi anbefalinger til hvordan andre BA-virksomheter kan gripe tak i sine mangfoldsutfordringer.

Se kapittel 5 i under.

## 3.3 Tolkning av relevans for bygg- og anleggsnæringen

Bygg og anleggsnæringen i Norge består av tusenvis av virksomheter, hvor mange av virksomhetene er små håndverksbedrifter med under 20 ansatte.

Dataene fra undersøkelsen sett mot andre bransjer kan kanskje indikere at bygg og anlegg skiller seg fra andre bransjer på følgende områder (indikasjonene under er basert på hypoteser utledet fra Backe sine resultater fra *Diversity Index*):

- Det er grunn til å anta at det er relativt sett mindre kompleksitet i mangfoldet i entreprenørbransjen enn det man finner mange steder i næringslivet.
- Det er grunn til å anta at det finnes signifikante forskjeller (i negativ forstand) mellom mangfoldets opplevelser av arbeidsplassen og organisasjonskulturen, sett i forhold til de som ikke opplever seg som en del av mangfoldet innen de målte kategoriene.
- Det er grunn til å anta at barrierene for å slippe til ulike perspektiver er noe høyere i entreprenørbransjen enn det man ser ellers i næringslivet.
- Det er grunn til å anta at modenhetsnivået i entreprenørbransjen er noe lavere enn det man ser fra et gjennomsnitt fra øvrige bransjer.
- Det er grunn til å anta at ansatte i entreprenørbransjen sin motivasjon i større grad belager seg på transaksjonelle faktorer (ytre motivasjon, som diverse typer belønning og godtgjørelse) sett i forhold til indre motivasjon.

- Det er grunn til å tro at resultater på konsernnivå må nyanseres til lokale forhold, enten basert på geografi eller fagområde, for å utvikle treffende tiltak for mangfoldsledelse.
- Det er grunn til å tro at mangfold, både i betydning kategorisk mangfold og perspektivmangfold, fører til økt sykefravær og økt turnover, gitt sammenhengen mellom disse to faktorene og «Jobbengasjement», som vist i både nordisk og mer internasjonal forskning (Diener et al, 2017; Kuoppala et al, 2011; Salgado et al, 2019; Løvstad&Kumar, 2023e).

## 4 Videre arbeid med mangfold i Backe

Fra workshopene i datterselskapene har Backe mottatt en rekke innspill for videre arbeid. Backe har en ambisjon om å fokusere på arbeidet i et verdiskapingsperspektiv, samtidig som vi også ønsker å bygge trygghet rundt å forstå og redusere eventuell skepsis til temaet. Under finner dere en oppsummering av foreslåtte tiltak (basert på workshopene i Backes datterselskap og påfølgende innspill):

- Øke mangfoldskompetansen i hele organisasjonen.
- Skape en kultur for nysgjerrighet om annerledeshet, og i forlengelse bygge kultur for psykologisk trygghet/takhøyde i team/selskap som omfavner spennvidden i mangfoldet blant ansatte.
- Etablere forståelse blant både ledere og ansatte om at dette er kulturarbeid, hvor det tar lang tid å øke modenhet og lukke opplevd gap mellom ansatte (med og uten mangfold) og ledere.
- Holde innlegg om inkludering og mangfold i allmøter.
- Etablere arenaer for samtale og refleksjon om arbeidet med inkludering.
- Se om vi kan skaffe ambassadører for inkludering og mangfold som kan stå for opplæring og veiledning av sine kolleger.
- Vurdere å sertifisere utvalgte ledere i Backe etter mangfoldsledelse standarden.
- Øke bevissthet ut i selskaper og prosjekter om egne resultater og perspektiver fra workshopene.
- Inkludere inkluderings- og mangfoldsaspekter, og kunnskapen fra *Diversity Index* inn i teamsamlinger
- Analysere og følge opp i hvilken grad ledelsesform og styringsform begrenser mulighet til å slippe mangfoldet til. Eksempelvis blir sjekkpunkter i en medarbeidersamtale begrensende for kreativitet i samtalen og rommet (bakgrunn i en system- og «sjekkliskultur»).

- Øke kjennskap til våre ansattes usynlige mangfold med hensikt å forløse kreativitet, løsningsorientering og motivasjon.
- Bruke medarbeidersamtaler til å identifisere opplevd mangfold og søke muligheter for perspektivutvidelse.
- Etablere rutiner for onboarding som gir mulighet til å identifisere mangfold på en positiv måte.
- Øke bevissthet på sammensetning av team, og i forlengelse søke og realisere potensialet i forskjellighet. Bevisst bemanne team med forskjellighet der det anses hensiktsmessig.
- Tydeliggjøre mangfold og inkludering som del av mangfoldsperspektivet, og involvere verneombud i dialog om inkludering og mangfold på byggeplass.
- Tydeliggjøre forholdet mellom beslutningsstruktur og involvering/medvirkning, og i forlengelse balansere inkludering mot effektivitet.
- Etablere kommunikasjonskanaler og arenaer for å knytte selskapene tettere sammen, med hensikt å redusere «avstanden» mellom kontorene og byggeplassene.
- Vurdere å fange mer inkluderings- og mangfoldsdata i Backes interne medarbeidertilfredshetsundersøkelse (*BackeBarometer*).
- Få kartlagt skillet mellom håndverker, funksjonær og ledere i undersøkelsen ved eventuell ny runde måling gjennom *Diversity Index*.
- Søke videre ekstern bistand i mangfoldsarbeidet.

For å øke jobbengasjement og drive utviklingsarbeidet for mangfold videre i Backe, ser vi en oppsummering av aktuelle fokusområder med tilhørende prioriteringer i figur 11. Dette er et godt grunnlag for hvordan ovenstående tiltaksforslag skal sorteres og i hvilken rekkefølge man bør jobbe.



Figur 21 – Fokusområder for å øke jobbengasjement i Backe, ut ifra dataanalyser i *Diversity Index*.

## 5 Hva betyr arbeid med inkludering og mangfold med tanke på forebygging av sykefravær?

Som denne rapporten innledningsvis viser til, er bygg- og anleggsnæringen i økende grad en mangfoldig næring. Dette ligger som forutsetning for prosjektet.

Som funnene i Backe viser, er inkluderingen av mangfoldet på et lavere enn ønsket modenhetsnivå. Mangfold er sammensatt (synlig og usynlig), og dersom det faktisk er slik at personer i næringen som anser seg som del av et mangfold opplever lavere score på psykososiale variabler (se 3.1) enn personer som ikke er del av mangfold, medfører dette lavere arbeids glede og risiko for økt sykefravær. Tilsvarende vil da arbeid med inkludering og kompetanseutvikling kunne legge til rette for arbeidsmiljøer som håndterer mangfold godt, og dermed forebygger sykefravær. Derfor er arbeid med inkludering av mangfold i økende grad viktig for å forebygge fravær i en næring som i økende grad er mangfoldig.

### 5.1 Er mangfold bra for bygg- og anleggsvirksomhet?

Dette er et krevende spørsmål. Dersom mangfold inkluderes og modenheten i organisasjonen er på et høyt nivå (se figur 6), vil et godt inkludert mangfold skape perspektivrikdom og legge grunnlag for utvikling internt, og attraktivitet eksternt i et bredere lag av befolkningen. Forutsetningen for dette er høyt nivå av mangfoldsledelse/-kompetanse.

Dersom en virksomhet ikke ønsker å investere i kompetanse og prosesser for inkludering, vil rekruttering av mangold kunne ha motsatt effekt. Dersom en organisasjon ikke er forberedt og motivert til godt arbeid med mangfold, kan det hende at personer som opplever seg annerledes enn inn-gruppen i organisasjonen ikke finner sin plass, opplever mistrivsel – med sykefravær og exit som mulig konsekvens.

Oppsummert kan vi påstå at mangfold er bra som verdi og ressursgrunnlag, men at for virksomheter forutsetter dette investering i kunnskap og inkluderingsprosesser.

### 5.2 Hvorfor prioritere arbeid med inkludering og mangfold?

Bygg- og anleggsnæringen er i en situasjon der store arbeidstakergrupper går ut av næringen som følge av oppnådd aldersgrense eller sykdom/uførhet. Tilsvarende er utdanning av norske fagarbeidere på et nivå som ikke på langt nær kompenseres for årskullene som går ut av næringen. Dette innebærer et fremtidig underskudd på fagarbeidere dersom rekrutteringsgrunnlaget utelukkende skal være det norske utdannelsessystemet. Etter samtale med blant annet bemanningsselskaper, kan det virke som om lønnsgapet mellom Polen/Baltikum og Norge har blitt redusert, noe som kan begrense motivasjonen for arbeidstakere fra disse landene til å søke jobb i Norge. Dette vil da kunne medføre at rekruttering til den norske bygg- og anleggsnæringen vil flytte seg til regioner enda lenger fra Norge, geografisk og kulturelt. Det er i dette perspektivet arbeid med inkludering og mangfold blir avgjørende. Et godt integrert mangfoldet vil skape arbeidsmiljøer som da forebygger sykefravær, og dersom arbeidstakere med mangfold ikke opplever tilsvarende inkludering, vil dette kunne medføre sykefravær og frafall.



## 6 Råd til andre virksomheter i bygg og anlegg

Basert på analyse innspill fra workshopene i Backes datterselskaper, og vurdert relevans for bransjen har vi følgende innspill til hvordan selskaper i bygg og anleggsnæringen kan videreføre arbeid med inkludering og mangfold:

1. **Foreta en vurdering av «ønsket mangfold».** Virksomheter som driver med repetitivt arbeid og er avhengig av kapasitet for å gjennomføre dette arbeidet trenger ikke nødvendigvis å søke etter perspektivmangfold. I situasjoner hvor repetitive oppgaver er dominerende (som er gjeldende for mange oppgaver i entreprenørbransjen) er det viktig å være åpen for at de beste folkene til å gjennomføre disse oppgavene kan komme i alle kategoriske «forpakninger» (mann, kvinne, etnisitet, sosioøkonomisk bakgrunn osv.). Nøkkelen ligger da å være en attraktiv arbeidsgiver som klarer å skape et inkluderende arbeidsmiljø for alle. Dersom man lykkes med dette øker sannsynligheten for prestasjon, lavere sykefravær, og for å beholde kompetansen over tid. I disse situasjonene er fokuset at annerledeshet på ingen måte skal være en ulempe i alle faser av ansettelsesforholdet, og at organisasjonskulturen gjenspeiler dette.

Virksomheter som driver med ikke-repetitive oppgaver og er avhengig av innovasjon og nytenking bør i tillegg være på utkikk etter perspektivmangfold. I situasjoner hvor ikke-repetitive oppgaver er dominerende (som er gjeldende for noen oppgaver i entreprenørbransjen, samt faser av forbedringsarbeid) er det fortsatt viktig å være åpen for at folkene med perspektivmangfold kommer i alle kategoriske «forpakninger» (mann, kvinne, funksjonsnedsettelse, skeiv osv.). I disse situasjonene må det være kultur og arenaer for at perspektiver blir ytret og hørt, i tillegg til at annerledeshet på ingen måte er en ulempe.

2. **Lykkes med mangfoldet man allerede har.** Mange virksomheter vier mye oppmerksomhet til rekruttering av mangfold og for lite tid til å fokusere på lykkes med mangfoldet som allerede finnes i organisasjonen. Resultater fra Diversity Index for Backe, og data fra andre bransjer, viser at en virksomhet ofte har mer mangfold i organisasjonen enn det man forventet. Resultatene viser også som oftest at det er et betydelig forbedringspotensial med hensyn til å lukke gap mellom underrepresenterte grupper og majoritetens opplevelse av kulturen på arbeidsplassen (de psykososiale variablene).

Virksomheter bør derfor fokusere på å skape et inkluderende arbeidsmiljø som rommer spennvidden i mangfoldet som allerede finnes på arbeidsplassen. Dette vil også kunne føre til at flere fra underrepresenterte grupper snakker positivt om organisasjonen og på den måten bidrar til å øke virksomhetens attraktivitet. Organisasjoner som ikke tar selskapskulturen på alvor løper en risiko for å miste mangfoldet det tar inn, enten i form av sykefravær eller turnover. I ytterste fall kan dette påvirke virksomhetens anseelse og attraktivitet blant underrepresenterte grupper. Det kan derfor være lurt å gjennomføre en analyse av organisasjonen for å vurdere hvor forberedt den er på å inkludere økt spennvidde i mangfoldet, eksempelvis ved bruk av måleverktøy, dialog med tillitsvalgte og/eller verneombud.

3. **Arbeid med inkludering og mangfold må knyttes direkte til verdigrunnlaget og strategi.** På lik linje som andre innsatsfaktorer, må mangfold ikke oppleves som en tilleggsaktivitet, men heller en sentral faktor for å oppnå virksomhetsmål.

4. **Sette inkludering og mangfold på dagsorden i ledersamlinger, møter med tillitsvalgte, avdelingssamlinger.** Bevisstgjøring av kobling mellom inkludering, trivsel og forebygging av sykefravær er viktig å vektlegge og forklare. For at dette skal bli fruktbare diskusjoner og samtaler er det avgjørende med et felles begrepsapparat og forståelse for tematikken, godt fundamentert i aspektene beskrevet under 3.1.
  
5. **Gjør mangfoldsarbeidet pålitelig og innsiktsdrevet.** Det er fort gjort å ta utgangspunkt i samfunnsaktuelle temaer eller enkeltpersoners engasjement i arbeidet med mangfold. Risikoen er at man fokuserer på områder som har liten relevans for store deler av virksomheten og at tematikken kun treffer et fåtall i organisasjonen.
  
6. **Øke mangfoldskompetansen:**
  - Gjennomføre kurs som eksempelvis EBA-kurset «Mangfoldsdugnaden».
  - Integre mangfoldsledelse i lederopplæring og -utvikling.
  - Prioritere kompetanseutvikling for verneombud.
  - Erkjenne at arbeid med inkludering er kulturbygging, og dermed et langvarig arbeid.
  - Prioritere formell kursing for nøkkelpersoner hos eksterne leverandører med ekspertkompetanse innen området, eksempelvis sertifiseringskurset til Seema.
  
7. **Gjennomføre fasilitert workshop,** eksempelvis ledet av Seema, for å etablere en felles plattform for videre arbeid med mangfoldsledelse.
  
8. **Gjennomgå egen rekrutteringspraksis for å sikre at prosessen ikke lider av ubevisste eller bevisste bias (eller andre systemiske hinder).** Dette gjelder både ekstern rekruttering og intern forfremmelse. Talenter kommer i alle forpakninger (kvinne, mann, norsk, polsk, skeiv, heterofil og så videre), og dersom næringen kun leter etter talenter i utvalgte grupper reduserer det tilfanget betraktelig. Dette er spesielt viktig ettersom næringen i større grad konkurrerer om talenter på tvers av bransjer.
  
9. **Øke kunnskapen om inkludering og mangfold gjennom spørreundersøkelser.** Dette kan være alt fra egne mangfoldsundersøkelser, tillegg til medarbeiderundersøkelser eller enkle pulsmålinger i eksempelvis Microsoft Forms. Merk at nøkkelen ligger i etterarbeidet og fortolkningen av resultatene, og det er derfor viktig at innsiktsmodellen holder høy kvalitet og gir pålitelige resultater.
  
10. **Etablere samtalearenaer for hvordan inkludering kommer til uttrykk i arbeidsmiljøet.** Dette fordrer også et felles begrepsapparat og forståelse, slik at deltakerne konkret kan sette ord på opplevelsene i et mangfoldsperspektiv.

## 6.1 Spesielt for verneombud og tillitsvalgte

Verneombud og tillitsvalgte møter mangfoldet ute i produksjon, både blant egne ansatte og ansatte hos underentreprenører. Det er viktig at verneombud får kunnskap om inkludering og mangfold, og at disse gjennom sin mangfoldskompetanse bidrar til inkluderende arbeidsmiljøer og forebygging av diskriminering og trakassering, og derigjennom forebygging av sykefravær. Grunnopplæring i arbeidsmiljø kan integrere perspektiver fra mangfoldsledelse i opplæringens psykososiale del.

Lysaker 16.10.2024



Tom Ivar Myhre  
Direktør bærekraft, Backe

## 7 Referanser

FØLGENDE REFERANSER (ALLE WHITE PAPERS) BESKRIVER GRUNNLAG FOR MÅLEMETODIKK, SAMT TEORETISK OG EMPIRISK GRUNNLAG FOR TOLKNING.

Diener, E., Pressman, S.D., Hunter, J. and Delgado-Chase, D. (2017), If, Why, and When Subjective Well-Being Influences Health, and Future Needed Research. *Appl Psychol Health Well-Being*, 9: 133-167. <https://doi.org/10.1111/aphw.12090>

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 mangfoldsledelse 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. (2024b). *Våre «myke» prestasjonsvariabler #3: En psykologisk forståelse av motivasjon og tilhørende effekter*. The Diversity Index.

Salgado, J. F., Blanco, S., & Moscoso, S. (2019). Subjective Well-being and Job Performance: Testing of a Suppressor Effect. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 93-102. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a>

## 8 Appendiks A: Fremdriftsplan

