



The
Diversity Index

Pålitelighetsanalyse #1 av «Diversity Index»:

Måleverktøy for mangfold
og mangfoldsledelse i
organisasjoner.

Forfattere



Jakob Sverre Løvstad
CTO, Diversity Index



Manav Rihel Kumar
CEO, Diversity Index

Kortfattet sammendrag

Diversity Index (DI) er et firma og et verktøy utviklet for å måle grad av mangfold i en organisasjon, hvordan de som føler seg annerledes opplever å være del av organisasjonen og hvordan mangfoldet ledes. Dette gjøres langs ni kategorier av mangfold og fem kategorier av måling på den ansattes opplevelse, og leders opplevelse. Dette gir grunnlag for å kartlegge forskjellige gap og utviklingsmuligheter i organisasjonen.

Sentralt i visjonen for verktøyet er at det skal være et statistisk pålitelig verktøy som kan knyttes til KPI'er. Dette gjenspeiler den grunnleggende tanken i DI om at mangfold skal være en ressurs gitt at det ledes på en god måte. Denne artikkelen er en første pålitelighetsanalyse av måleverktøyet, som også har gitt noen tentative hypoteser for sammenhenger mellom det å være annerledes enn majoriteten i organisasjonen, hvordan det å være annerledes oppleves og trivselsfaktorer i jobb.

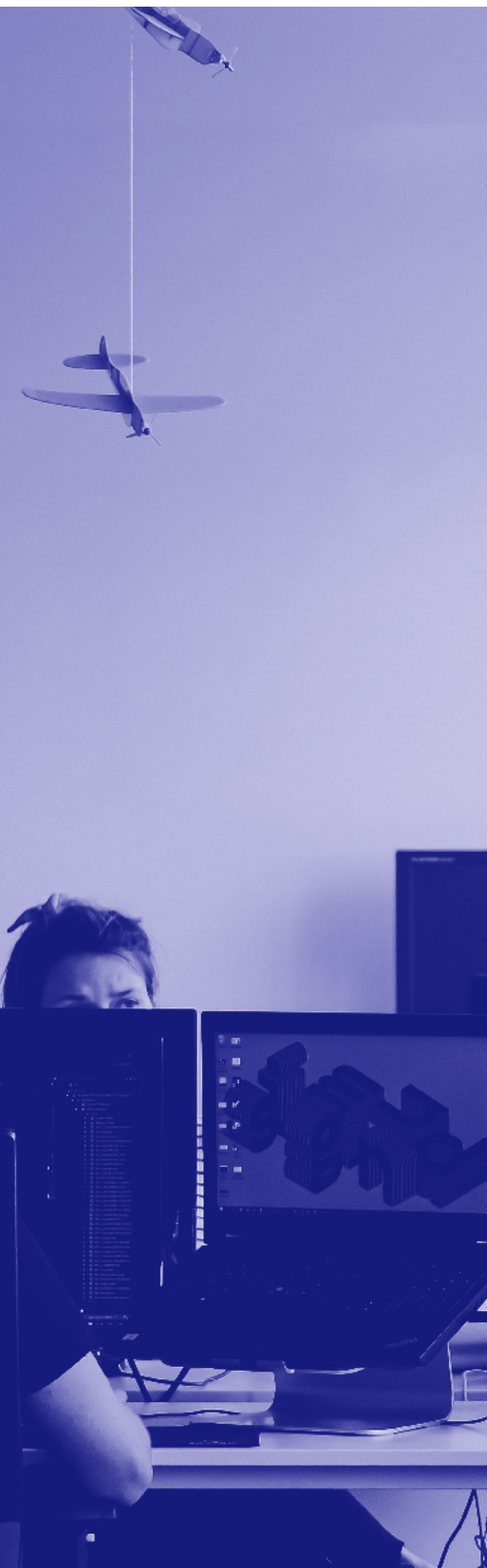
Datagrunnlaget er n=75 svar på DI sitt måleverktøy fra ansatte og ledere i et konsulentselskap.

Kort oppsummert kan man ta med seg følgende punkter fra dette datagrunnlaget:

- Verktøyets forskjellige testkategorier er konsistente (Cronbachs $\alpha = [0,896 - 0,960]$ for ansattes kategorier).
- Verktøyets forklarte varians er adekvat for testkategoriene ($r^2 = [0,775 - 0,877]$ for ansattes kategorier).
- Utforskende analyse viser en sammenheng, gjennom mediatoranalyse, mellom grad av opplevd annerledeshet, hvor autentisk man kan være på jobb og trivselsvariabler på jobb (spesifikt «balanse mellom jobb og fritid» og «tilretteleggelse av arbeid»).

“Sentralt i visjonen for verktøyet er at det skal være et statistisk pålitelig verktøy som kan knyttes til KPI'er”

¹ «Key Performance Indicator».



Introduksjon

Denne artikkelen representerer begynnelsen av intern forskning på DI sitt måleverktøy, og mangfoldsledelse for øvrig. I første omgang har det vært en prioritet å få sjekket at verktøyet er pålitelig i statistisk forstand. Dette betyr at vi må se at:

1. vi faktisk måler det vi tror vi måler (komponent- og faktoranalyse).
2. vi får svar som er konsistente (målt med Cronbachs α).
3. vi får en god nok forklart varians til at vi kan gå god for å fange opp faktorene vi måler i tilstrekkelig grad.

Dette er i stor grad et tiltak for å forflytte måling av mangfold og mangfoldsledelse fra noe som ofte gjøres gjennom et par ekstra spørsmål på en medarbeider-samtale, eller i beste fall enkle spørreskjemaer, til noe man faktisk kan bruke som utgangspunkt for forskning og utbedring internt i organisasjoner. Det er på en måte en selvfølge: Hvis verktøyet man anvender til måling i konteksten ikke er statistisk pålitelig, så nytter det heller ikke å begynne å se på hva mangfold har å si for KPI'er eller andre aktuelle mål. Fra hva vi ser i markedet, er vitenskapelig etterprøvbare fraværende, til fordel for påstander uten empirisk holdbarhet eller metodisk transparens.

Et annet mer filosofisk spørsmål handler om hva man tenker at mangfold er. Kategorier har en tendens til å endre seg med tidsånd, og vil derfor være gjenstand for stadig endring og vekst. Sentralt er derfor at DI måler i hvilken grad individer opplever å være annerledes i konteksten der de jobber. Å være kvinne på en avdeling med majoritet av kvinner vil for eksempel ikke representere et mangfold, mens det å være eneste ingeniør på et team av kun økonomer kan føles som noe ganske unikt. I denne sammenheng ønsker vi også å presisere at vi ikke tenker at det å være annerledes betyr at man ekskluderes. Hele DI-tankegangen hviler på at mangfold er en potensielt stor ressurs. Vårt hovedfokus er ikke på det negative som skjer i friksjon mellom forskjellige grupper mennesker - at man skal være sikret et fravær av diskriminering og lignende tar vi som en selvfølge.

“Kategorier har en tendens til å endre seg med tidsånd, og vil derfor være gjenstand for stadig endring og vekst”

Datagrunnlag

I denne første pålitelighetsanalysen fikk vi rekruttert $n=75$ deltagere (hvorav $n=18$ ledere). Totalt var det $n=129$ respondenter, men $n=54$ av disse fullførte ikke hele undersøkelsen og ble derfor ekskludert i analysen. Deltagelse var frivillig, med invitasjon gitt via interne digitale notiser (intranett og lignende) i bedriften, og enkelte personlige forespørsler fra ledere vi var i kontakt med. Det sier seg da selv at det er et visst bias i responsene gitt måten utvalget ble rekruttert på, men dette er av mindre betydning i en pålitelighetsanalyse. Et slikt bias vil ha mer å si når man ønsker å vurdere mangfold og mangfoldsledelse i bedriften på et senere tidspunkt eventuelt.

Innsamling av data ble gjort i en prototype av vårt måleverktøy implementert i Enalyzer (et nettbasert system for å lage og distribuere undersøkelser). I skrivende stund utvikles et langt mer omfattende datasystem som vil brukes til dette formålet i fremtiden.

Metode og faktoranalyse

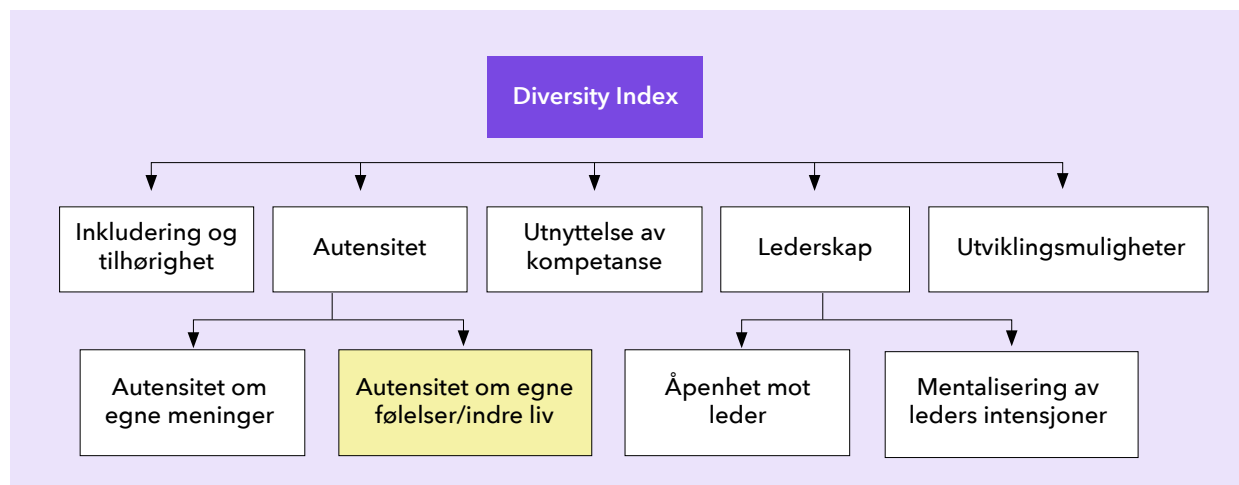
Den statistiske analysen ble gjort i programmeringsspråket R, med .csv-filer fra Enalyzer som input. Det sentrale her var å gjøre komponentanalyser og faktoranalyser for hver av kategoriene i måleverktøyet for å avgjøre hvilke testledd som faktisk måler de underliggende faktorene vi er ute etter. Kort fortalt undersøker vårt måleverktøy hvilke kategorier av mangfold respondenten tilhører selv, og følger deretter opp med klynger av utsagn innenfor kategoriene «Inkludering og tilhørighet», «Autentisitet», «Utnyttelse av kompetanse», «Lederskap» og «Utviklingsmuligheter». For ledere er det også en speilvendt kategori for hver av de som besvares av de ansatte. Poenget er å kunne sammenligne hvor godt de ansatte føler seg ivaretatt til sammenligning med hvordan lederne selv føler de presterer i denne konteksten. I tillegg har også ledere en egen kategori ved navn «Strategi og måling» som omfatter forståelse av egen bedrifts mangfoldsstrategi og måling på dette.

Typisk kan da en ansatt gradere et utsagn av typen «Jeg føler jeg kan være åpen om mine verdier», og lederen et speilvendt utsagn av typen «Jeg tror mine ansatte kan være åpne om sine verdier med meg» (dette er ikke faktiske utsagn fra måleverktøyet; kun fiktive eksempler med lignende ordlyd).

“Man kan lett tenke seg at jo mer annerledes man føler seg, jo vanskeligere er det å være autentisk”

Figur 1 viser oversikt over faktorene som har krystallisert seg gjennom komponent- og faktoranalyse av måleverktøyet prototype med hensyn til besvarelser fra de ansattes side. Den gule boksen for «Autentisitet om egne følelser/indre liv» betegner at denne kategorien trenger et utvidet datagrunnlag for å valideres.

Tabell 1 viser oversikt over sentrale pålitelighetsmål knyttet til komponentene.



Figur 1: Faktorer fra komponentanalyse av data innsamlet fra ansatte.

Faktor	Cronbachs α	Eigenverdi	R2	#testledd
«Inkludering og tilhørighet»	,911	3,2	,800	4
«Autentisitet»	,896	3,1	,775	4 (prøves ut med 8 i neste datainnsamling)
«Utnyttelse av kompetanse»	,951	3,5	,877	4
«Lederskap»	,960	5,02	,836	6
«Utviklingsmuligheter»	,904	3,11	,778	4
«Strategi og måling» (kun for ledere)	,942	4,69	,781	6

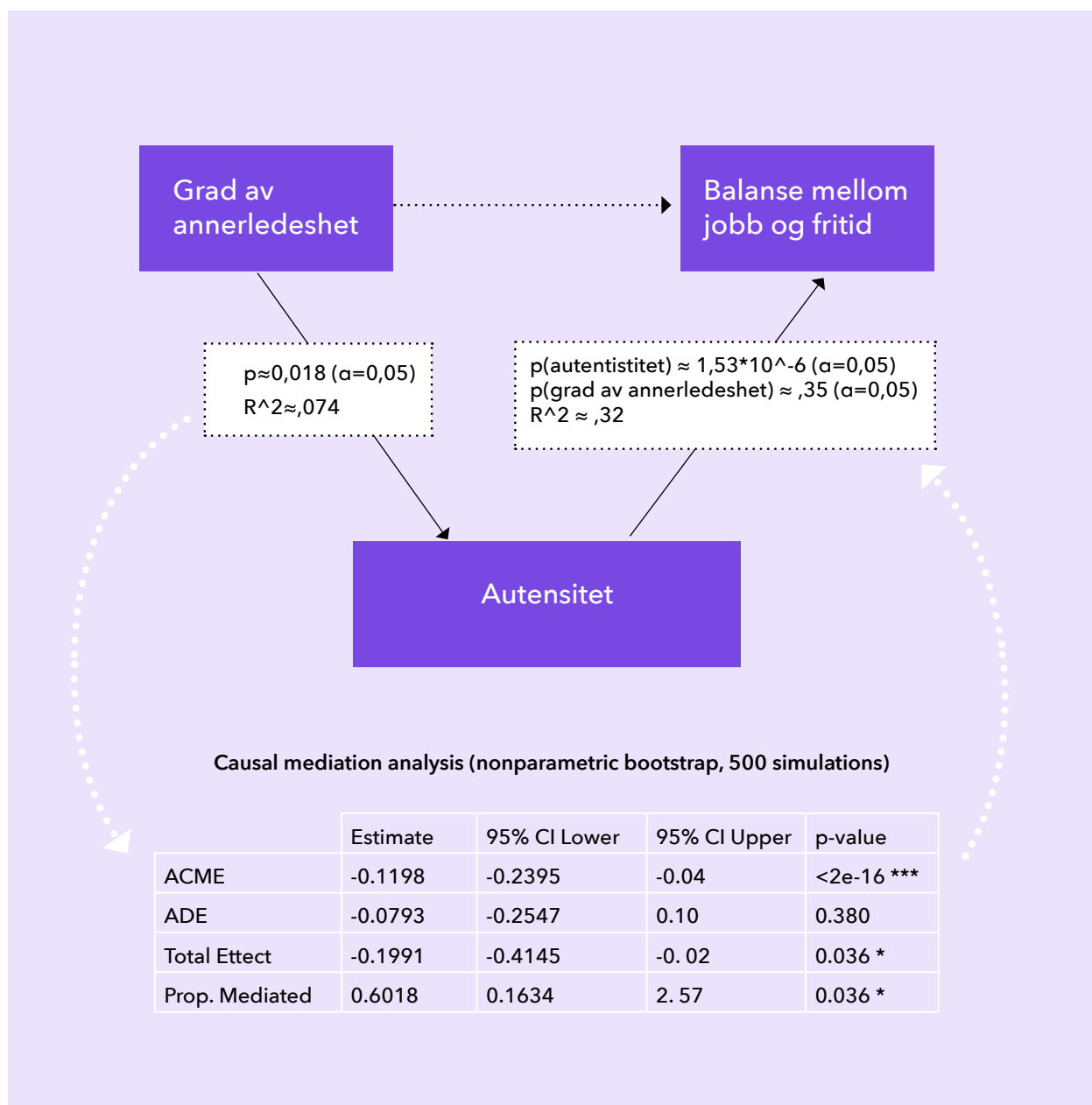
Tabell 1: Oversikt over nøkkeldata fra pålitelighetsanalyse for DI sitt måleverktøy. Alle komponenter er fra ansattes besvarelser unntatt "Strategi og måling" som er kun for ledere.

Hva gjelder de fem speilvendte kategoriene som måler hvordan ledere ser sine ansatte og egne holdninger opp mot disse, er komponent- og faktoranalysen i stor grad sammenfallende med det ovenstående. Men siden det kun er 18 besvarelser her, avventer vi med å legge ut analysen og nøkkeltall for denne til vi har gjort flere iterasjoner med pålitelighetsanalyse for et større datagrunnlag.

Tilfeldige funn og hypotesegenerering

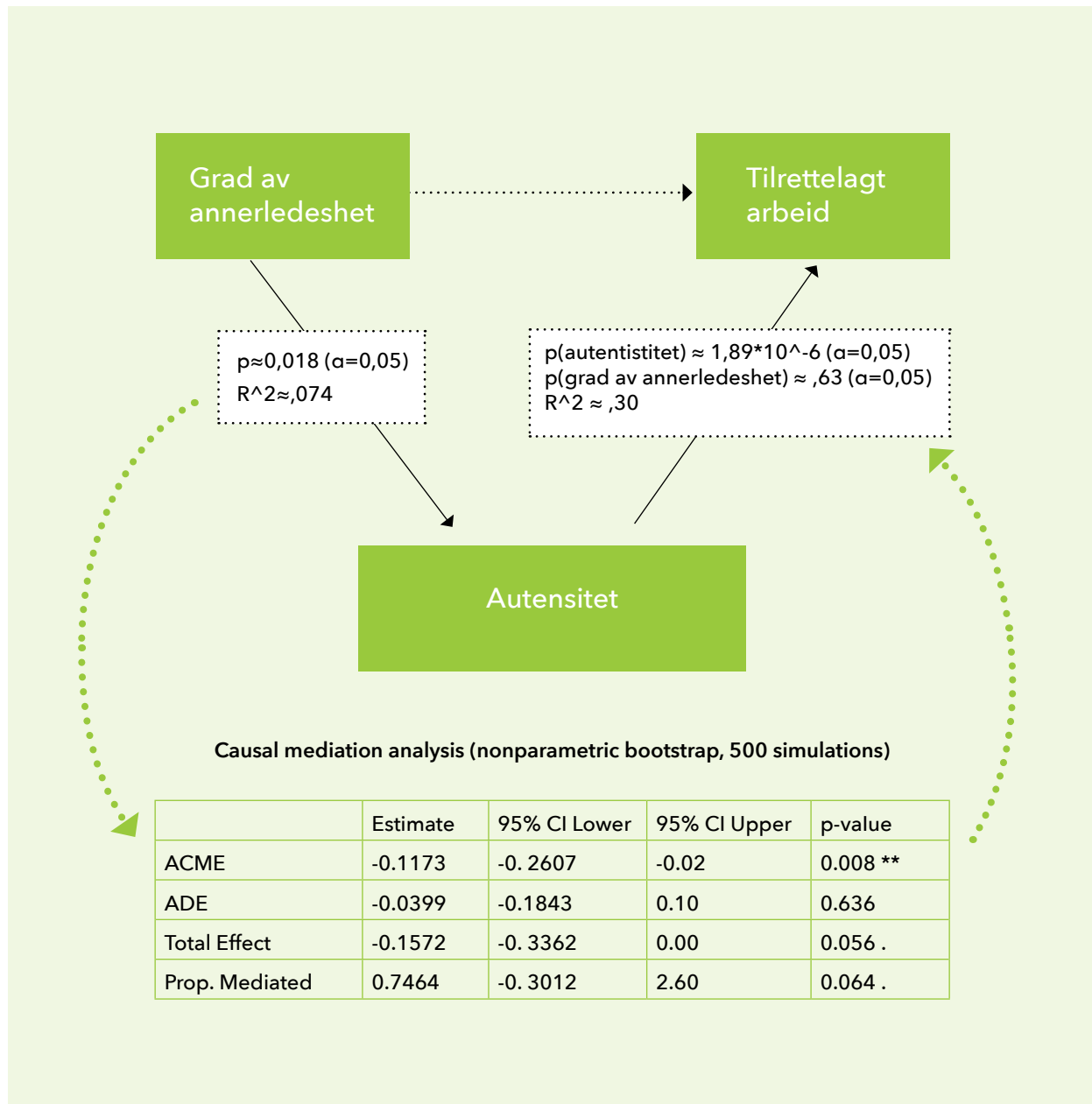
I vår nåværende innsamling av data har vi ikke samlet inn KPI'er i noen anselig grad. Men verktøyet har to spørsmål knyttet til trivsel og velvære som både ansatte og ledere fyller ut. Nærmere bestemt bes respondenter gradere seg på utsagnet «Jeg får til å ha en god balanse mellom jobb og fritid» og «Jeg får skreddersydd alternative arbeidsoppgaver om nødvendig». Vi gjennomførte derfor to mediatoranalyser som så på sammenhengen mellom grad av annerledeshet (hvor mange bokser individet sjekket av for typer opplevd annerledeshet), faktoren «Autentisitet» og målvariablene nevnt over som mål på tilfredshet i arbeidet.

Sammenhengene er vist i figur 2 og 3.



Figur 2: Mediatoranalyse for balanse mellom jobb og fritid (full mediering).

Figur 3: Mediatoranalyse for tilpasset arbeid (full mediering).



I begge mediatoranalysene fant vi såkalt «full mediering», som i praksis vil si at grad av annerledeshet ikke har noen direkte effekt på verken grad av balanse mellom jobb og fritid eller grad av tilrettelagt arbeid (derav stiplet linje i figurene). I begge tilfeller påvirker grad av annerledeshet gjennom «Autentisitet». Sagt på enkel norsk: «Grad av annerledeshet har en liten effekt på Autentisitet, som igjen har en moderat effekt på grad av balanse mellom jobb og fritid, og grad av tilrettelagt arbeid». Totalt sett vil da hver ekstra grad av annerledeshet en ansatt registrerer/opplever påvirke balanse mellom jobb og fritid, og grad av tilrettelagt arbeid (se «ACME» i figur 2 og 3). I praksis vil det bety en nedgang på 2-5% per grad av annerledeshet for størsteparten av skåreintervallet.

Dette gir også god logisk mening. Man kan lett tenke seg at jo mer annerledes man føler seg, jo vanskeligere er det å være autentisk. Og ens autenticitet (her i betydning «er åpen om sine meninger og holdninger») har igjen en effekt på hvorvidt man får til å balansere jobb og fritid, og hvorvidt man får tilrettelagt arbeid.

Siden funnene fra mediatoranalysen ble oppdaget uten å ha hatt noen hypotese i forkant, ser vi på akkurat disse funnene som hypotese-genererende for neste runde av datainnsamling. Ikke minst vil bias fra seleksjon av deltagere spille inn her, mest sannsynlig. Det konkluderes ikke med noe her på akkurat dette temaet. Anse analysen i dette kapittelet som (høyst) tentativ.

Til sist bør det her også nevnes at kandidatfaktorer til mediatorer også inkluderer «Lederskap» og «Utviklingsmuligheter» for balanse mellom jobb og fritid, og «Inkludering og tilhørighet», «Utnyttelse av kompetanse» og «Utviklingsmuligheter» for tilrettelagt arbeid. Vi ser at disse faktorene betyr noe fra tall vi har hentet ut, men da i noe mindre grad enn «Autenticitet».

Veien videre

I skrivende stund er vi allerede i gang med å samle inn et større antall datapunkter som vil gjennomgå samme prosedyre som i pålitelighetsanalysen vist i denne artikkelen. Dette for å sikre at vi har gjort rett hva gjelder valg av komponenter og faktorer. I tillegg ønsker vi utfyllende data på «Autenticitet om egne følelser/indre liv» for å være sikre på hierarkiet vi har tegnet opp for strukturen i måleverktøyet.

I denne pågående neste innsamlingen av data har vi også utvidet målvariabler for trivsel og velvære på jobb for å gjøre hypotesetesting rundt ovennevnte mediatoranalyse. Dette er en «myk» KPI, men betydelig av åpenbare grunner.

I nær fremtid ønsker vi videre å samle inn flere «harde» KPI'er knyttet til måleverktøyet vårt, med hensikt å se hvordan mangfold og mangfoldsledelse påvirker konkrete mål som sykefravær, inntjeningsgrad, bonuser og så videre. Dette i tråd med vår tanke om å belyse mangfold som ressurs, og hvordan mangfold bør ledes for å få ut gevinsten. Vi forstår selvsagt at for at organisasjoner skal satse på mangfold og mangfoldsledelse, så må det nødvendigvis føre til tallfestet verdiskapning. Dette er vårt ganske umiddelbare mål å forske på. ■

² «Average Causal Mediation Effect».