

Teoretisk rammeverk for Diversity Index (v1.0)



Forfattere



Jakob Sverre Løvstad
CTO, Diversity Index



Manav Rihel Kumar
CEO, Diversity Index

Kortfattet sammendrag

Artikkelen er første utgave av vår redegjørelse for det teoretiske bakteppet, selve ideen, bak Diversity Index, med tilhørende arbeidsmetodikk. Til grunn ligger tanken om mangfoldsarbeid som noe rotfestet i det som gjerne refereres til som mangfoldsvitenskap, og omfatter deler av en rekke andre vitenskapelige fagfelt. Helt kort kan vi oppsummere med følgende:

- Diversity Index er basert på en relativ modell for mangfold, heller enn en demografisk modell. Det vil si at den fanger variasjonen mellom mennesker i konteksten de befinner seg i, fremfor å fokusere på hva hvert enkelt individ alene representerer generelt.
- Diversity Index er primært en teori med røtter i humanistisk psykologi, fenomenologisk filosofi og sosial identitetsteori (slik vi ser det per i dag).
- Styrken i Diversity Index er å ha et teoretisk rammeverk som genererer forskningsspørsmål og hypoteser som testes for den organisasjonen vi til enhver tid jobber med, for å gi svar på hva som er tilfellet for akkurat denne - heller enn å gi generelle

beskrivelser som kanskje ikke passer organisasjonens interne samfunn og kultur.

- Arbeid med mangfold er en egen vitenskap og må behandles som sådan, heller enn noe man kun gir begrenset oppmerksomhet for å oppfylle lover og regler fra politisk hold.

Introduksjon

I tidligere kvantitative White Papere fra vår side (Løvstad&Kumar, 2023a-c) viser vi i all hovedsak det rent statistiske rundt hvordan vi jobber. Men for den jevne leser kan det nok være uklart hva som er grunnlaget, eller den bakenforliggende teorien, for måten vi jobber på. Kanskje er det spesielt uvant eller utfordrende siden metodikken skiller seg ganske markant på flere måter fra tradisjonelle måter å tenke mangfold på i sammenheng med organisasjonsutvikling, og i samfunnet for øvrig. I denne artikkelen er målet å tydeliggjøre hvordan Diversity Index er satt opp og hvorfor - og hva som er det reelle bidraget kontra de mer anvendte (men dessverre også ofte uvirksomme) innfallsvinklene til faget.

Tradisjonell tankegang versus Diversity Index

Den tradisjonelle, og i stor grad gjeldende, innfallsvinkelen til mangfold kan kalles en «demografisk modell». I dette ligger at man legger vekt på kategorier som man gjennom forskning har observert har vært grunnlag for forskjellige typer stereotyper, fordommer og diskriminering (oppsummert godt i Blaine&Brenchley, 2021). Eksempler inkluderer, ikke overraskende, kjønn/kjønnsidentitet, etnisk/kulturell bakgrunn, religiøse overbevisninger, alder, seksuell legning, kroppsstørrelse og funksjonsnedsettelse. De fleste har nok fått med seg de svært mange debattene rundt disse og andre kategorier man tenker medfører utfordringer i arbeid, og i samfunnet generelt. Ikke minst er det også en gryende forståelse av det som kalles «interseksjonalitet»: At man kan tilhøre flere kategorier samtidig og dermed få kombinatoriske effekter, på godt og vondt (viktig å huske at eksempelvis stereotyper kan både gi belastninger og privilegier, avhengig av kontekst; Blaine&Brenchley, 2021).

Den demografiske modellen kan i seg selv sånn sett beskrives å være til en grad fordomsfull. Selv om intensjonene er gode, gir man et inntrykk av at enkelte kategorier av mennesker er på en viss måte: «Menn/kvinner er slik og slik», «De med funksjonsnedsettelse er slik og slik», «De fra et visst land er typisk sånn og sånn». Dette er svært menneskelig, og godt demonstrert i sosiopsykologisk forskning (eksempelvis Judd et al, 1991): Vi tenderer mot å tro at gruppen vi selv tilhører, inngruppen, er langt mer nyansert, mens andre grupper, utgruppene, er svært like. Spissformulert kan man si at

vi gjerne tenker at «vi er individer, mens de der er en grå masse». Dette er dog ikke et frempek til å påstå at mennesker er ondsinnede i denne tankegangen, men vi er heller såkalt «kognitivt gjerrige»: Vi ønsker ikke som mennesker å bruke altfor mye energi på å tenke gjennom hver eneste person og problemstilling, og tar derfor som oftest mange funksjonelle snarveier i vår tenkning i dagliglivet (oppsummert godt i Fiske&Taylor, 2020). Men konsekvensene av dette kan bli problematiske, åpenbart, når man ikke tenker gjennom viktige aspekter ved individer fra de som oppfattes som «de andre».

Et spørsmål i alt dette er også hvorvidt den demografiske modellen er grunnleggende sett sannferdig eller ikke. Eller sagt enkelt, så blir et relevant spørsmål: «Er det virkelig forskjeller på etnisiteter, på kjønn, på forskjellige aldersgrupper» og så videre. Svaret så langt er relativt godt dekket rent empirisk i Murray (2020) hva gjelder de fleste omdiskuterte temaer i dagens samfunnsdiskurs (med unntak av eksempelvis alder, funksjonsnedsettelse og kroppstype som er utelatt, men dette dekkes heldigvis godt i annen litteratur). Og det var nok også de som særlig hang seg opp i Rosenberg et al (2002) som pekte på små, men statistisk signifikante forskjeller i gensammensetning mellom forskjellige geografiske regioner. Dette sistnevnte er da også tendensen i forskning på demografiske forskjeller generelt: Man finner små til moderate forskjeller i genetikk, hjernestrukturer, kognitive tendenser, hormonvariasjoner og så videre. Og argumentet er mer i retning av at det er visse kumulative effekter som vi med

fordel kan være sensitive for, heller enn at det er store enkeltforskjeller som betyr mye. Den allmenne oppfatningen, rent vitenskapelig, er at vi er langt mer like enn ulike, og at det stort sett er relativt like normalfordelinger som er gjeldende for alle grupperinger på de mest betydningsfulle sidene av menneskelig funksjon: personlighet og kognitive evner (Plomin, 2018).

I så måte har det også vært vanskelig å overføre den demografiske modellen til å øke prestasjon i organisasjoner. Selv om flere rapporter, særlig McKinsey & Company (2020) og dens like, har forsøkt å gjøre et stort poeng av verdien av mangfold i verdiskapning, har det vært generelt utfordrende fra forskeres side å komme til entydige konklusjoner på dette (eksempelvis Kochan et al, 2003). Generelt er svaret «det kommer an på», og det oppmuntres til et langt mer nyansert syn på mangfold i sammenheng med prestasjon. Dette er også mer anekdotisk-teoretisk belyst i Page (2017).

Logikken i den demografiske modellen for mangfold i prestasjon er, veldig kort fortalt og spissformulert, at de demografiske kategoriene som har vært til belastning på et vis kan «inverteres» slik at de heller blir til oppside for organisasjoner og samfunnet. Antagelsen er at psykologien i å kurere det problematiske er den samme psykologien som gjør seg gjeldende i å skape prestasjon, noe som på ingen måte er gitt. Det vi foreslår som en litt annen, men ikke nødvendigvis motstridende, tilnærming til mangfold i Diversity Index, er å bytte til det man kan kalle en «relativ modell» heller enn den mer absolutte demografiske. Med dette mener vi primært at vi baserer oss på individets egen opplevelse av å være annerledes i en gitt kontekst, altså en fenomenologisk og mer dynamisk tilnærming. Sagt litt enkelt, så vil man kanskje føle på at man er annerledes i en kjønnsdimensjon om man er eneste mannlige sykepleier blant kvinnelige på en arbeidsplass, eller i en utdanningsdimensjon om man er eneste

ingeniør blant i en gruppe økonomer, eller i en aldersdimensjon som eneste nyutdannede på 25 blant svært erfarne. Og videre vil opplevelsen av å være annerledes, naturlig nok, variere med hvor man befinner seg. Når vår ovennevnte ingeniør drar på fagsamling hos NITO eller TEKNA, er antageligvis ikke utdanningsdimensjonen en viktig skillelinje lenger.

Som tillegg er det viktig å merke seg at vi ikke setter annerledeshet i sammenheng med å føle seg ekskludert eller diskriminert. Hele tankegangen vår er bygget på et oppsidedfokus fra start av, heller enn å ta primært utgangspunkt i det som eventuelt er belastende med å inneha mangfold. Samtidig er heller ikke tankegangen å ignorere dette sistnevnte, men snarere spille på at forskning så langt viser at psykologiske intervensjoner mot stereotypier, fordommer og lignende er mer effektive når man fokuserer på verdien i mangfoldet heller enn å legge vekt på det preventive (altså innspill av typen «du får ikke lov til å ha negative holdninger til mangfoldskategori X»). Faktisk er det indikasjoner på at forskjellige typer holdningsforbud forverrer problematikken (se Blaine&Branchley, 2012 for en introduksjon til dette).

Vi finner teoretisk støtte for den relative modellen i såkalt sosial identitetsteori (opprikket av Tajfel, 1981). Her er grunntanken at vi mennesker går rundt med en rekke forskjellige sosiale identiteter som aktiveres eller legges bort avhengig av nettopp konteksten vi befinner oss i. Om man eksempelvis er supporter av et bestemt fotballag, er dette noe som blir først tydelig når man er i en setting hvor man blir bevisst dette: Når man sitter på en match, når man havner i en diskusjon om fotball, når man ser en person med en skjorte som viser støtte for et rivaliserende lag eller lignende. Fotballinteressen vies sannsynligvis mindre oppmerksomhet når man sitter alene hjemme og fyller ut selvangivelsen.

Prinsippet handler altså mer om identitet,

og om når man blir bevisst sin identitet i en gitt kontekst, enn å tenke at en viss kategori gjør noe helt spesielt med deg ene eller andre veien. Dette gir på sett og vis langt mer mening i et humanistisk-fenomenologisk perspektiv (disse to retningene henger ofte sammen i psykologisk tradisjon; eksempelvis Rogers, 1995) hvor man anerkjenner at alle mennesker bærer med seg en enorm kompleksitet av erfaringer, roller og tilhørende identiteter - og at dette er potensielt verdifullt. Og det gir også god mening i at vi «bygger vår selvoppfatning gjennom andres blikk» (opprinnelig Cooley, 1902, men i tråd med moderne nevropsykologisk forskning): Erfaringene vi får gjennom vår interaksjon

med andre mennesker skaper forståelse av hvem vi er i verden, og hva verden synes om det, i funksjon av forskjellige sider av oss selv.

Og det naturlige spørsmålet blir jo da om det å komme inn med andre perspektiver, som igjen kommer fra hvem man er og hva man har av kunnskap, er mulig, verdsatt og verdifullt i den konteksten man befinner seg. Det er dette Diversity Index tar sikte på å kartlegge gjennom både deskriptiv statistikk og slutningsstatistikk (vi sier dette eksplisitt siden mange rapporter i fagfeltet kun viser til deskriptiv statistikk, noe som sier absolutt ingenting om sammenhenger i den dataen man samler inn).



“At en viss tendens stemmer for en gruppe i et firma i Pennsylvania, betyr ikke at det er gjeldende for din avdeling på Hamar.”

Et teoridrevet rammeverk

Diversity Index er, som forskningsforetak, en såkalt «top down» teoridrevet tilnærming. Dette vil si at det hele startet med en idé om hvordan mangfold påvirker prestasjon og verdiskapning i organisasjoner, og så følger det empiriske arbeidet i bakkant for å bekrefte eller avkrefte ideens validitet. Dette er ganske vanlig i tradisjonelt arbeid i psykologifaget: Man ser fenomener der ute i den virkelige verden og skaper en overordnet tanke om en god forklaringsmodell. Deretter kommer arbeidet med å undersøke grad av korrekthet. Alternativet ville vært en «bottom up» tilnærming hvor man etter mye empirisk forskning hadde dannet seg et overordnet narrativ som skaper sammenheng i hypotesene man har bekreftet og avkreftet underveis.

Den overordnede teorien i Diversity Index er da, som lagt frem i forrige kapittel, at mangfold i et verdiskapningsperspektiv er primært tuftet på hvordan man opplever seg annerledes, og hvordan dette blir håndtert på arbeidsplassen. Hva man rent objektivt «er» (skeiv/heterofil, ung/gammel, mann/kvinne/annet, ingeniør/økonom/annet og så videre), gjør seg kun gjeldende når det enten er til hinder for å prestere på arbeidsplassen (ekskluderende atferd), eller brukes til å gjøre noe bedre enn det man ville oppnådd med en homogen gruppe (verdiskapende atferd). Fra dette følger da overordnede forsknings spørsmål som igjen kan omformuleres til en rekke hypoteser som kan testes med konkrete data. Når vi går inn i organisasjoner, er gjerne forskningsspørsmålet følgende: «Hvilket mangfold bidrar til eller forhindrer

verdiskapning for denne organisasjonen, og hvordan skjer dette?».

Dette blir igjen delt opp i en rekke hypoteser (som vi etter hvert har automatisert testingen av) slik at vi kan ganske fort finne ut hvilke som stemmer for organisasjonen der den er akkurat nå. Denne siste setningen er sentral: Vi vet at det for en gitt organisasjon vil være visse psykologiske variabler som er relevante for verdiskapning, og andre som ikke er det. Og det varierer også veldig hvor mye og hvilket mangfold som har betydning for en gitt arbeidsplass. Dette er ganske godt tydeliggjort allerede i Løvstad&Kumar (2023a-c). Ikke minst må det være slik siden hele poenget er at vi, i forlengelse av en organisasjonsanalyse, jobber med organisasjonen for å hjelpe den med å bli mer moden og anvende mangfoldet sitt bedre. Så etter en periode med strategisk arbeid på området, vil det nær sagt garantert være en endring i hvilke hypoteser som stemmer for organisasjonen, men etter all sannsynlighet er den generelle interne modenheten høyere (med tilhørende økt gevinst fra mangfoldet).

Sagt enkelt: Det som er en hemske for organisasjonen i dag vil endres gjennom utvikling, og dermed vil det sannsynligvis være andre ting som blir relevant når den er mer moden og ønsker å komme enda lenger i sitt arbeid med fagfeltet og dets applikasjon. Akkurat som at man som individ vokser og blir mer modent, og dermed ønsker å fokusere på andre sider av sitt eget liv etter hvert som tiden går og man har løst tidligere utfordringer godt.

Det sentrale å forstå er at Diversity Index primært tilbyr selve teorien og rammeverket. Vi kommer inn med dette som verktøy, og behandler den enkelte organisasjonen som et unikt samfunn hvor vi må se hva som stemmer og ikke stemmer gitt vår overordnede tanke. Og når vi har gjort vår omfattende hypotesetesting (som også stadig involverer flere hypoteser for hver runde med studier vi gjør), kan vi gi et kart av situasjonen her og

nå, og hva som bør skje videre.

I så måte er det også, som nevnt i Løvstad&Kumar (2023c), viktig å ikke blindt anvende selv godt validert forskning i mangfoldsvitenskapen. At en viss tendens stemmer for en gruppe i et firma i Pennsylvania, betyr ikke at det er gjeldende for din avdeling på Hamar. Enhver organisasjon er sitt eget pågående forskningsprosjekt slik vi både teoretiserer og jobber i praksis. ■

Oppsummering

Som fremgår av det ovenstående, er arbeid med mangfold et omfattende vitenskapelig arbeid for organisasjoner, som må kontinuerlig ettersjekkes med data og statistisk analyse for å gi mening rundt tingenes tilstand og forståelse for rett vei videre. Illustrativt bruker den nåværende algoritmen vår, basert på multimediatormodellen til Hayes (2012), omtrent en halvtime bare på å sjekke alle mulige kombinasjoner av uavhengige variabler (mangfoldsvariabler), mediatorer (psykologiske faktorer som påvirker) og avhengige variabler (prestasjonsvariabler), og hente ut den optimale modellen for en «typisk» organisasjon i vår kundegruppe.

Vi vektlegger dette fordi det fortsatt kan virke som at tendensen i samfunnet er å se på mangfoldsarbeid som primært noe som bare må håndteres gitt politiske og lovmessige retningslinjer, når det i realiteten er et vitenskapelig foretak med røtter i psykologi, antropologi og sosialantropologi, statistikk, økonomi, filosofi/etikk, historie og flere andre fagfelt. Det er viktig, for å ha rett forståelsesramme, at ordlaget foregår rundt en *mangfoldsvitenskap* når vi adresserer både analyse og tiltak, heller enn å primært tilordne arbeidet til hva noen mener, ene eller andre veien.

Referanser

Blaine, E. B. & Brechley, J. M. K. (2021). *Understanding the Psychology of Diversity*. Sage Publications, Inc.

Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. New York: Scribner's.

Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (2020). Social Cognition evolves: Illustrations from our work on Intergroup Bias and on Healthy Adaptation. *Psicothema*, 32(3), 291-297.
<https://doi.org/10.7334/psicothema2020.197>

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>

Judd, C. M., Ryan, C. S., & Park, B. (1991). Accuracy in the judgment of in-group and out-group variability. *Journal of personality and social psychology*, 61(3), 366-379.
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.61.3.366>

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.

Løvstad, J. & Kumar, M. R. (2023a). Pålitelighetsanalyse #1 av «Diversity Index»: Måleverktøy for mangfold og mangfoldsledelse i organisasjoner. *The Diversity Index*.

Løvstad, J. & Kumar, M. R. (2023b). Mangfold og velvære på jobb: Et første steg i måling av mye KPI'er med Diversity Index. *The Diversity Index*.

Løvstad, J. & Kumar, M. R. (2023c). Opplevd og kategorisert mangfold: En mer nyansert analyse. *The Diversity Index*.

McKinsey & Company (2020). *Diversity Wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>

Murray, C. (2020). *Human Diversity: The Biology of Gender, Race, and Class*. Twelve.

Plomin, R. (2018). *Blueprint: How DNA Makes Us Who We Are*. The MIT Press.

Page, S. E. (2017). *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc77c0h>

Rogers, C. R. (1995). *On becoming a person* (2nd ed.). Houghton Mifflin (Trade).

Rosenberg, N. A., Pritchard, J. K., Weber, J. L., Cann, H. M., Kidd, K. K., Zhivotovsky, L. A., & Feldman, M. W. (2002). Genetic structure of human populations. *Science (New York, N.Y.)*, 298(5602), 2381-2385. <https://doi.org/10.1126/science.1078311>

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge University Press.