



Opplevd og kategorisert mangfold:
En mer nyansert analyse.

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 i utgangspunktet langs ni grader av relativ interseksjonalitet og fem faktorer som måler den ansattes opplevelse, samt leders opplevelse. Dette igjen gir grunnlag for å kartlegge forskjellige gap og utviklingsmuligheter i organisasjonen, gjerne relatert til ytelsesindikatorer fra det myke (eksempelvis tilfredshet i jobben) til det svært konkrete (eksempelvis sykefravær eller faktureringsgrad). I dette White Paperet introduseres også en skala for opplevd annerledeshet som tillegg til interseksjonalitetsmåling. Dette med utgangspunkt i at mangfold er mer enn det man klassisk sett kartlegger i feltet.

Sentralt i visjonen for verktøyet er at det skal være statistisk pålitelig, slik at det kan knyttes til KPI'er på en meningsfull og målbar måte. Dette gjenspeiler den grunnleggende tanken i DI om at mangfold skal være en ressurs, gitt at det ledes/håndteres på en god måte. Forskning tilsier også at en slik strategi gjerne løser andre mindre hyggelige utfordringer i mangfoldsarbeid, slik som stereotypier og fordommer (se gjerne kapittel 12 i Blaine&Brenchley, 2021, for en kort innføring).

Det som kort sagt kan tas med videre fra denne artikkelen er:

- Den norske versjonen av Diversity Index verktøyet virker pålitelig basert på datasettet samlet til denne artikkelen (tidligere versjoner har vært på engelsk).
- Det er viktig å se på opplevd annerledeshet så vel som interseksjonalitet når man måler mangfold. Dette har faktisk en større effekt på subjektivt velvære i arbeid enn interseksjonalitet for det gjeldende datasettet.
- Usynlig mangfold har en mediert negativ effekt på subjektivt velvære.
- Multimediatoranalyse er nå innført for Diversity Index sin slutningsstatistikk, noe som gir bedre oversikt over kumulative effekter. Målt mangfold gir i dette datasettet nedgang i subjektivt velvære i arbeid.

¹ «Key Performance Indicator».

Introduksjon

Grunnlaget for denne artikkelen er et datasett bestående av $n=214$ ansatte, hvorav $n=33$ ledere. Responsraten i organisasjonen var $\sim 40\%$, men vi gjør en antagelse om at det er et representativt nok og stort nok utvalg til å tenke at statistikken gjort gir et godt bilde. Fra deskriptiv statistikk som viser fordeling av respondenter på avdelinger i organisasjonen, virker en slik antagelse naturlig (alle avdelinger hadde et rimelig antall respondenter, på tvers av fagfelt og funksjoner).

Denne artikkelen introduserer en fenomenologisk skala for mangfold i tillegg til vår skala som måler interseksjonalitet (altså hvor mange typer mangfold man opplever å være del av, målt relativt til andre kolleger). Dette nyanserer og utvider bildet vårt av hva mangfold går ut på i en gitt organisasjon. Man kan tenke seg at mye kan føre til opplevd annerledeshet: Politisk ståsted, personlighet, sosioøkonomisk bakgrunn og så videre - aspekter som ikke typisk måles som interseksjonalitet.

Siden vi her har såpass mange datapunkter, av en størrelsesorden vi egentlig var på jakt etter i White Paper #2 (2023), går vi inn for en konkluderende mediatoranalyse heller enn å se denne som hypotesegenererende.

Vi gjør også her en kort pålitelighetsanalyse av Diversity Index-verktøyet på norsk. I de foregående White Papere fra i år, 2023, har vi brukt en engelsk versjon, og det følger da at vi måtte på ny sjekke pålitelighet når et nytt språk ble introdusert. I samfunnsvitenskapelig forskning er alltid semantikk og lik språklig forståelse sentralt når man jobber med undersøkelser av denne typen.

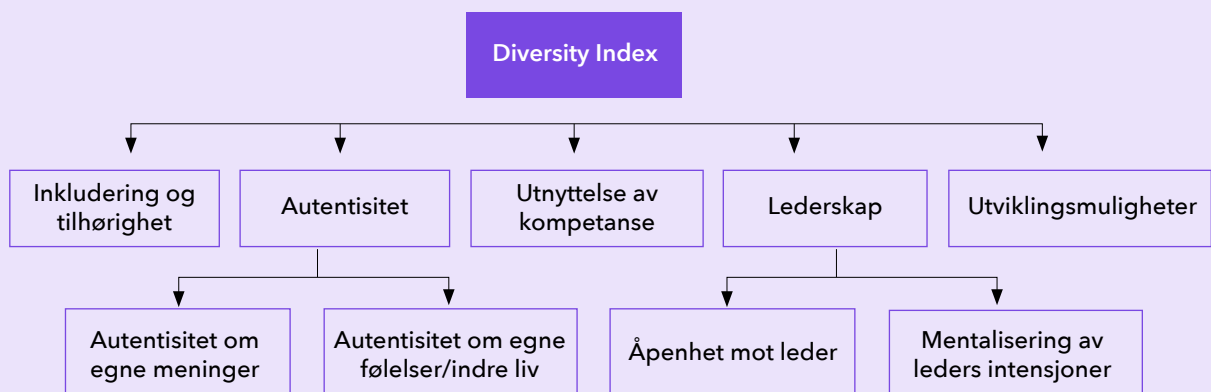


“Denne artikkelen introduserer en fenomenologisk skala for mangfold i tillegg til vår skala som måler interseksjonalitet...”

Pålitelighetsanalyse

Siden pålitelighetsanalyse har tatt mye plass i foregående White Papere, oppsummerer vi analysen av det norske verktøyet kortfattet her. Vi fant ut, som med den engelske versjonen, at strukturen var som vist i figur 1. For ansatte hadde vi Cronbachs $\alpha = [0,849 - 0,947]$, $R^2 = [0,702-0,792]$. For ledere hadde vi Cronbachs $\alpha = [0,845 - 0,922]$, $R^2 = [0,619-0,813]$. Man skal dog være litt forsiktig med å legge for mye vekt på sistnevnte gitt et utvalg på kun $n=33$ ledere.

Verdt å merke seg, er at man her har et tydelig skille mellom to fasetter for «Autentisitet» og «Lederskap», som vi opprinnelige hypotetiserte i White Paper #1 (2023). Det vil si i praksis at man for «Autentisitet» både ser på den «varme» faktoren som handler om å kunne være åpen om sine følelser på arbeidsplassen, og den «kalde» faktoren som går på å kunne legge frem sine meninger og perspektiver. Og for «Lederskap» handler det om å både kunne være åpen med sin leder, og å ha et positivt inntrykk av leders intensjoner overfor en selv som ansatt. Naturlig nok i begge tilfeller, er dette fasetter som både henger sammen, men også representerer nyanser.



Figur 1: Faktorstruktur for Diversity Index, norsk versjon.

Opplevd mangfold og interseksjonalitet

Som en ekstra uavhengig-/prediktorvariabel har vi innført en skala med seks testledd (Cronbachs $\alpha = 0,871$, $R^2=0,612$) som omhandler en opplevelse av å være annerledes. Denne er ikke knyttet til noen spesifikk mangfoldskategori, men har heller testledd av typen «Jeg har ofte andre meninger enn mine kolleger» og «Jeg tenker stort sett som de jeg jobber med» (sistnevnte er da reversert).

I regresjonsanalyse mellom denne nye skalaen for opplevd mangfold, og vår tidligere skala som måler interseksjonalitet, ser vi en signifikant ($\alpha = 0,05$) sammenheng med $R^2 = 0,23$ - altså 23% forklart varians (se tabell 1).

	Koeffisienter	Standardfeil	t-Stat	P-verdi
Skjæringspunkt	2,40	,082	29,45	7,22E-77
Interseksjonalitet	,36	,045	8,07	5,28E-14

Tabell 1: Regresjonsanalyse for interseksjonalitet opp mot opplevd mangfold/annerledeshet.

Dette er omtrent det vi antok kom til å være tilfellet, og vi hadde allerede to mulige hypoteser klare for et slikt scenario:

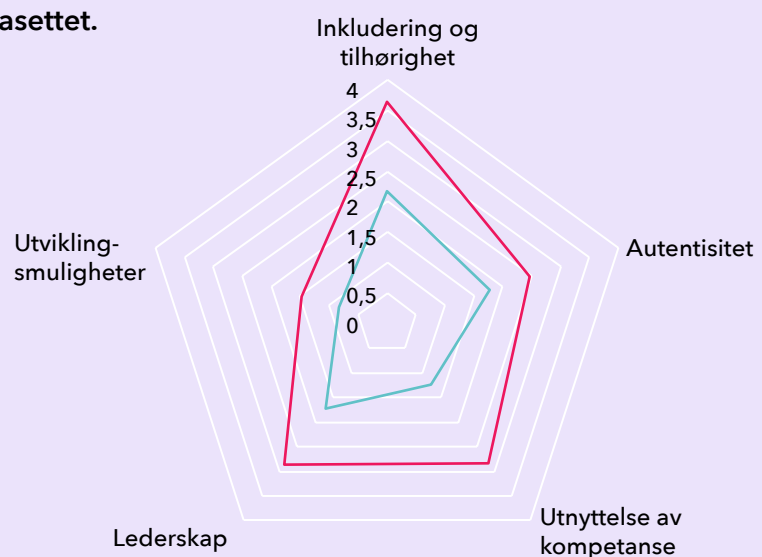
H₁: Grader av interseksjonalitet gir ikke så mye utslag på følelse av annerledeshet fordi det å tilhøre mangfoldskategorier ikke er noe man føler særlig mye på i den gitte organisasjonen.

H₂: Det er flere faktorer som fører til en følelse av annerledeshet enn de «klassiske» vi kartlegger i Diversity Index (basert på forskning i feltet: alder, religion/tro, seksuell legning og så videre).

Dette vil sikkert kunne variere fra organisasjon til organisasjon, men fra dette spesifikke datasettet ser vi en del tydelige indikatorer i retning av H₂. Først og fremst (og åpenbart) positiv korrelasjon mellom interseksjonalitet og opplevd annerledeshet, men også at det for samtlige av de fem faktorene kartlagt med Diversity Index-verktøyet er tydelige tegn til at de med mangfold skårer lavere enn de uten (se figur 2). Dette er også sjekket for signifikans med heteroskedastisk tosidig t-test for samtlige fasetter ($\alpha = ,05$, $p = [,00018 - ,034]$), og samtlige effektstørrelser er moderate (Cohens $d = [,41 - ,72]$).

Radardiagram for DI-faktorer i datasettet.

Ansatte uten mangfold —
 Ansatte med mangfold —



Figur 2: Radardiagram som viser gjennomsnittlige skårer for Diversity Index-verktøyet (skala fra 1 til 5).

Det er altså god grunn til å tro at de uten mangfold har det bedre i gjennomsnitt enn de som besitter et mangfold, men at det er flere måter å føle seg annerledes på enn de vi klarer å kategorisere, selv med den relative og romslige skalaen vi bruker for interseksjonalitet. Det tydeliggjøres også videre tegn til støtte for H₂ når vi kommer til mediatoranalysen senere i denne artikkelen. Hold derfor gjerne den ovenstående logikken/tanken i oppmerksomhet når du leser videre.

Regresjonsanalyse

Som i White Paper #2 (2023), anvender vi en skala for subjektivt velvære i arbeid. Dette er en «myk» KPI som vi lenker de fem faktorene i Diversity Index opp mot, for å ha et inntrykk av hva det vi måler har å si for organisasjonens ansatte. I dette spesifikke datasettet ser vi at det er de tre faktorene «Utnyttelse av kompetanse», «Lederskap» og «Utviklingsmuligheter» som korrelerer signifikant med subjektivt velvære i arbeid ($\alpha = ,05$), med justert forklart varians $R^2 = ,52$ – altså 52%. Dette er en sterk effekt, og gjelder da samtlige ansatte, både med og uten registrert mangfold. Og det betyr også at faktorene «Autentisitet» og «Inkludering og tilhørighet» er mindre aktuelle satsningsområder for organisasjonen på det nåværende tidspunkt. Som nevnt i tidligere artikler, er dette en av flere grunner til at det er viktig å gjøre forskning på den spesifikke organisasjonen, heller enn å ta kun generell forskning med seg inn i arbeidet med mangfold.

Det skal selvsagt sies at konfigurasjonen av faktorer kunne vært annerledes om vi hadde lenket faktorene fra Diversity Index-verktøyet opp mot andre KPI'er, som eksempelvis sykefravær, faktureringsgrad, engasjement/motivasjon eller annet. Se tabell 2 for gjeldende regresjonsanalyse.

	Koeffisienter	Standardfeil	t-Stat	P-verdi
Skjæringspunkt	,71	,28	2,51	,013
Utnyttelse av kompetanse	,26	,064	3,99	9,02E-05
Lederskap	,23	,063	3,69	,00029
Utviklingsmuligheter	,34	,058	5,86	1,75E-08

Tabell 2: Regresjonsanalyse for Diversity Index-verktøyets faktorer opp mot subjektivt velvære i arbeid.

Mediatoranalyse

For å styrke vår kapasitet på mediatoranalyser, har vi begynt å anvende den såkalte PROCESS-modulen for R, utviklet av Andrew Hayes (Hayes, 2012). Denne muliggjør multimediat- og seriemediatoranalyser, blant annet. Førstnevnte type analyse er den vi har brukt her i forarbeidet til denne artikkelen, og den gjør at vi lett kan se hvorvidt interseksjonalitet og opplevd mangfold påvirker subjektivt velvære i arbeid, gjennom de fem hovedfaktorene i Diversity Index verktøyet. Og vi får også oversikt over kumulativ effekt for alle relevante faktorer.

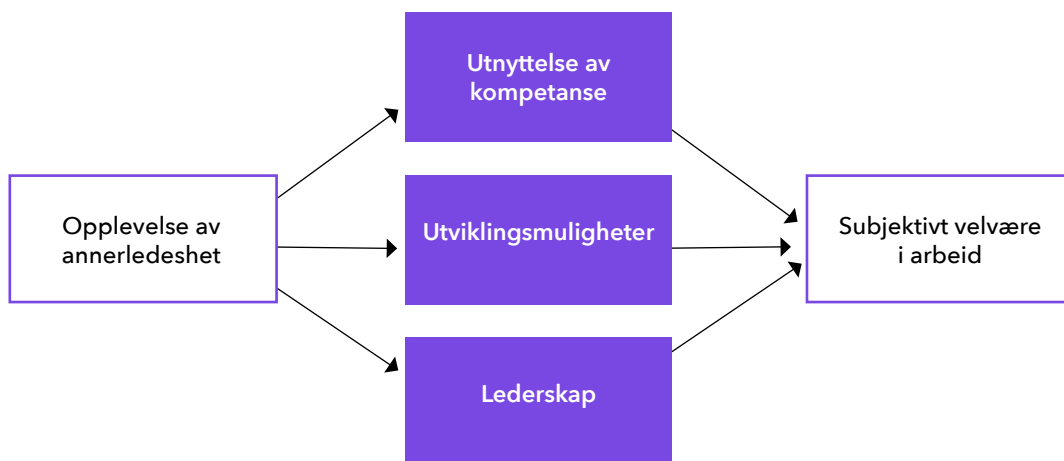
Vi har her en konkluderende heller enn utforskende strategi i denne artikkelen, gitt et relativt godt datautvalg hva gjelder størrelse.

Den første mediatoranalysen viser at grad av mangfold/interseksjonalitet påvirker subjektivt velvære i arbeid gjennom faktorene «Utnyttelse av kompetanse» og «Utviklingsmuligheter». Dette er en såkalt full mediering, som vil si at det ikke er noen direkte sammenheng mellom interseksjonalitet og subjektivt velvære i arbeid. Hele påvirkningen skjer gjennom de to nevnte faktorene (signifikant for $\alpha = ,05$). Altså: X (interseksjonalitet) påvirker A (Utnyttelse av kompetanse) og B (Utviklingsmuligheter), som igjen påvirker Y (subjektivt velvære i arbeid). Dette er vist i figur 3. Hver grad av interseksjonalitet senker subjektivt velvære i arbeid med 3-8%, noe som har en del å si gitt at man har ni mulige kategorier å krysse av på totalt, og i dette data settet er det deltagere som har så mye som seks kategorier samtidig.



Figur 3: Påvirkning av interseksjonalitet på subjektivt velvære i arbeid, gjennom "Utnyttelse av kompetanse" og "Utviklingsmuligheter".

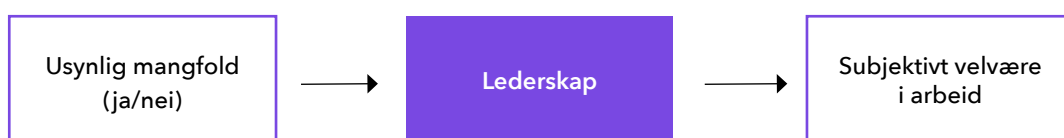
Hva gjelder opplevd annerledeshet, altså den fenomenologiske skalaen vi har supplert med, har dette også en negativ effekt på subjektivt velvære i arbeid (signifikant for $\alpha = ,05$) gjennom de tre faktorene «Utnyttelse av kompetanse», «Utviklingsmuligheter» og «Lederskap». Her er effekten en del større, med 6-15% nedgang per grad av følt annerledeshet (Likertskala fra 1 til 6), og også denne effekten er fullt mediert. Se figur 4 for oversikt.



Figur 4: Påvirkning av opplevd annerledeshet på subjektivt velvære i arbeid, gjennom "Utnyttelse av kompetanse", "Utviklingsmuligheter" og "Lederskap".

Som et interessant tillegg, har vi også laget en dikotom variabel som simpelthen sier om et individ har, eller ikke har, et såkalt usynlig mangfold (eksempelvis seksuell legning, annerledes utdanning, annen religion/ tro og lignende man ikke umiddelbart ser utenfra). Dette er gjort grunnet forskning (se gjerne kapittel 11 i Blaine&Brenchley, 2021) som viser at et usynlig mangfold oftere fører til nedsatt helse, forhøyet stress og da mer sykefravær enn synlig mangfold, med antatt bakgrunn i at det å administrere et mangfold andre ikke ser, kan være svært belastende. Herunder kan man tenke seg et potensiale for mye skam, at man må holde adskilt de man kjenner som vet og ikke vet om det usynlige mangfoldet, at man føler seg utilstrekkelig, og så videre (noe avhengig av hvilket usynlige mangfold vi snakker om).

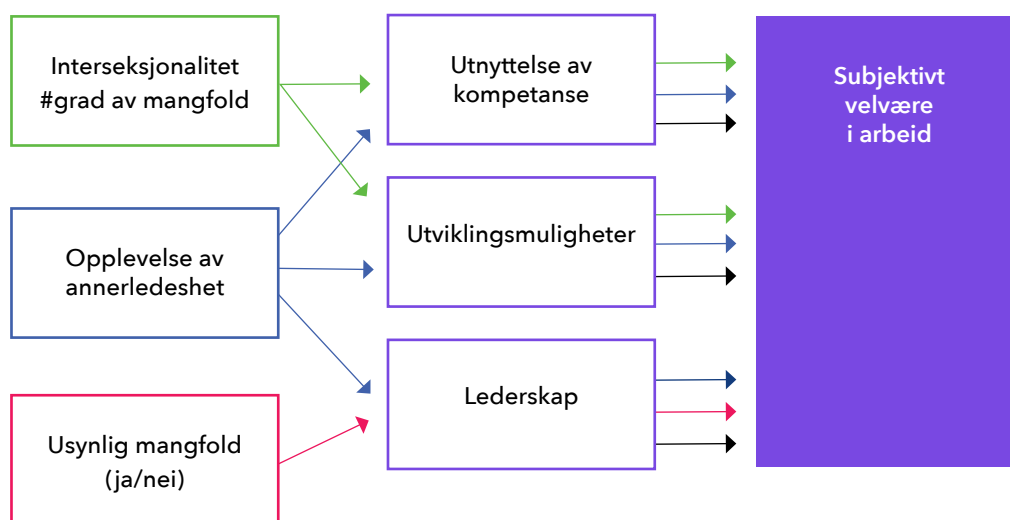
Akkurat for det gjeldende datasettet i denne artikkelen, ser vi at usynlig mangfold er mediert kun av faktoren «Lederskap» opp mot subjektivt velvære i arbeid (full mediering, signifikant for $\alpha = ,05$). Og hvis man har et slikt mangfold, kan man oppleve at subjektivt velvære i arbeid blir 4-10% lavere enn om man ikke hadde det. Se figur 5.



Figur 5: Påvirkning av usynlig mangfold på subjektivt velvære i arbeid, gjennom "Lederskap".

Oppsummering av statistisk analyse

Helt kort ser vi en struktur i hvordan interseksjonalitet, opplevelse av annerledeshet og usynlig mangfold, gjennom tre av de fem hovedkategoriene i Diversity Index-verktøyet, påvirker subjektivt velvære på jobb. Figur 6 viser sammenhengene for dette spesifikke datasettet.



Figur 6: Helhetlig oversikt over statistiske sammenhenger i datasettet.

Fra det ovenstående kan man begynne å jobbe målrettet med organisasjonen som har gitt opphav til datasettet. Løsningspakker er relativt håndterbart å sette sammen ut ifra profilen kartlagt (som også inneholder langt mer deskriptiv statistikk enn vist her, men akkurat dette utelates av anonymiseringshensyn).

Veien videre

Vi har fortsatt en sterk ambisjon om å begynne å knytte våre analyser opp mot «harde» KPI'er (sykefravær, faktureringsgrad, turnover og så videre). Men arbeidet i dette og tidligere White Papere gir da også stadig bedre grunnlag, både hva gjelder funn og metode, for å få til gode og presise analyser for det vi ønsker fremover.

Det er også tydelig at slutningsstatistikken gjort hos oss på Diversity Index (som da inkluderer regresjonsanalyser, mediatoranalyser, t-tester med mer), er essensielt for å forske frem hva en individuell organisasjon trenger å fokusere på for å bli bedre innenfor mangfold. Å basere seg på generell kunnskap i fagfeltet, selv når det er forskningsbasert, blir gjerne for lite presist når man skal utvikle en strategi for utvikling på området. Mye dyrebar tid og mange ressurser kan gå til spille på å skyte i blinde. ■

Referanser

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

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>

