



White Paper #14, årgang 2025

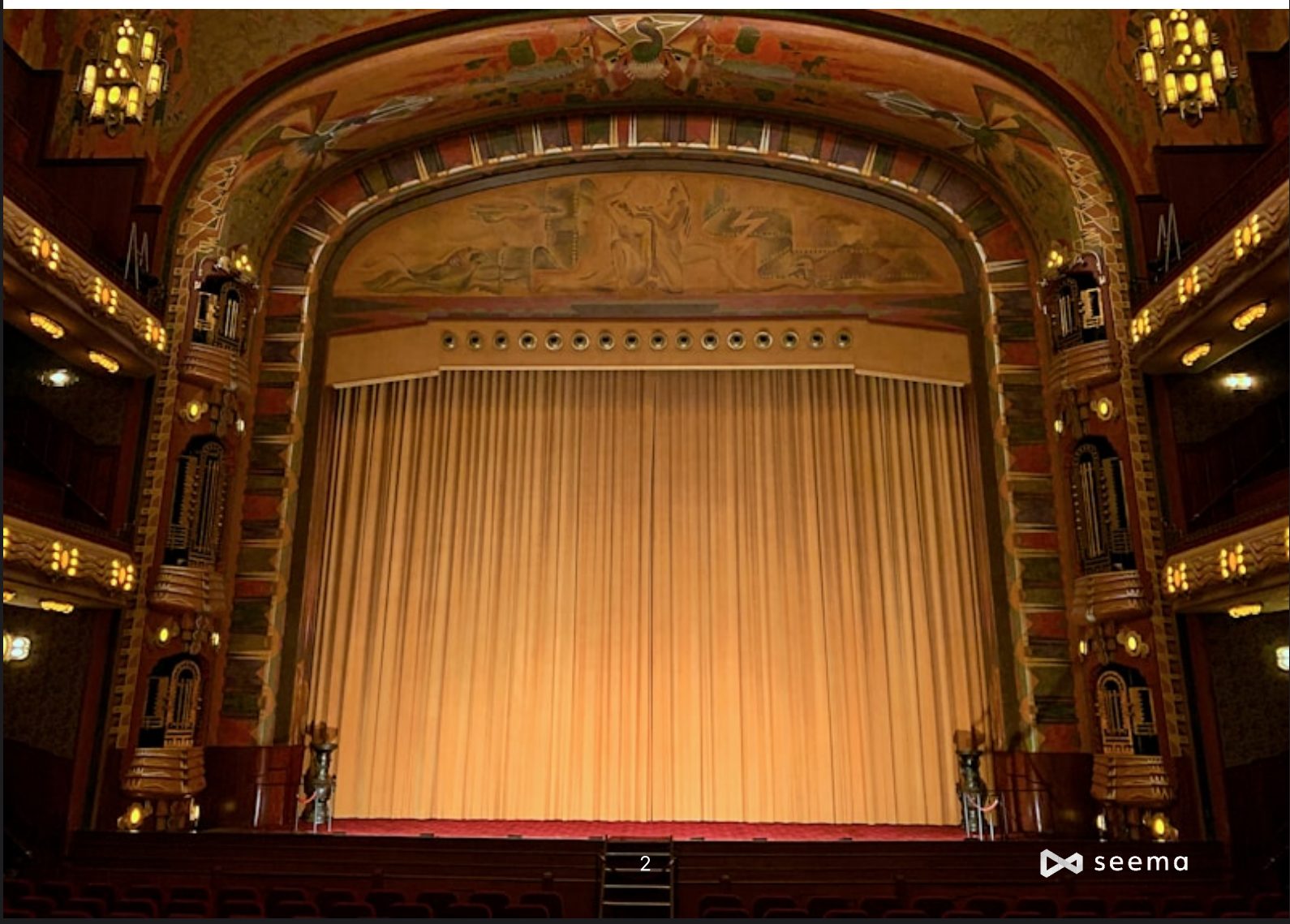
Kvalitativ organisasjonsforskning rundt mangfold: Dypdykk i mekanismer som fører til atferd.

Kortfattet oppsummering

Denne artikkelen tar for seg hvordan man oftere enn ikke trenger å gjøre kvalitative studier i organisasjoner for å forstå hva som egentlig foregår bak i kulissene. Når man gjennomfører kvantitative analyser, som gjennom Diversity Index (Løvstad&Kumar, 2023a-e:2024a-c), får man tak i makrovariablene som påvirker de som representerer både majoritet og mangfold på en arbeidsplass.

Men når man eksempelvis finner ut at «inkludering og tilhørighet» eller «utviklingsmuligheter» er viktige drivere for virksomhetskritiske resultater, bør man også intervju et representativt utvalg for å forstå hva dette vil si i praksis. Det vil si å forstå hvordan makrovariablene kommer til uttrykk på arbeidsplassen, og hva som konkret må forbedres.

Når organisasjonene er små, er det naturlig å gå rett på kvalitative undersøkelser siden man ikke har nok datapunkter for å drive slutningsstatistikk. I denne artikkelen tar vi for oss et utvalg kvalitative forskningsmetoder, med mangfoldsfaglig arbeid for øyet.



Introduksjon

Som regel benytter vi kvalitative analyser i forlengelsen av kvantitative studier gjennom Diversity Index (DI). DI gir oss en rekke funn som peker på de konkrete utfordringene relatert til mangfold i organisasjonen. Dette gjelder både typer mangfold (synlig mangfold, usynlig mangfold og/eller perspektivmangfold), og hvilke psykososiale variabler som er relevante drivere for resultatene. Sånn sett slipper man å bruke tiden på områder og mangfoldskategorier som ikke har empirisk betydning for organisasjonen. I tillegg kan man fra effektstørrelser peke på hva som bør prioriteres for å få mest ut av ressursene man investerer (kost-nytte-vurdering).

Men samtidig betyr temaer som «inkludering og tilhørighet», «psykologisk trygghet», «lederrelasjon» og så videre forskjellige ting i forskjellige organisasjoner. Et sykehus har som oftest helt andre mekanismer som påvirker mangfoldet blant ansatte, sammenlignet med et konsulenthus, eller en oljerigg. Vi har vært i alle disse kontekstene og flere til, og det er ganske stort gap i hva som utspiller seg, selv når de samme makrovariablene som gir utslag.

Vi har også blitt ønsket inn som analytikere i små organisasjoner/avdelinger hvor det er for få datapunkter til å gjennomføre en kvantitativ analyse. Kvalitative analyser blir da et godt alternativ for datafangst. Vi følger samme logikk som i DI ettersom temaene fra verktøyet er stabile, basert på flere tusen datapunkter fra norsk arbeidsliv. Målet med en kvalitativ analyse blir å få tak i omtrent det samme datagrunnlaget som i DI, men da gjennom en intervjuguide heller enn innsamling av tallverdier.

Teoritriangulering og metodetriangulering: Å få tak i alt det viktige

Teoritriangulering er et begrep som beskriver at man bruker flere teoretiske innfallsvinkler til å analysere det samme datagrunnlaget. I vår kontekst omhandler det kvalitative intervjuer. Eksempelvis kan man bruke både tematisk analyse (Braun&Clarke, 2021) og fenomenologisk analyse (Smith et al, 2021) på de samme transkripsjonene. Metodetriangulering eller «mixed design» er et begrep som brukes primært om å blande kvantitative og kvalitative tilnærminger til en studie. Eksempelvis å samle både tallverdier fra skjemaer/tester og også ha utfyllende intervjuer med deltagere for å forstå bedre deres opplevelse.

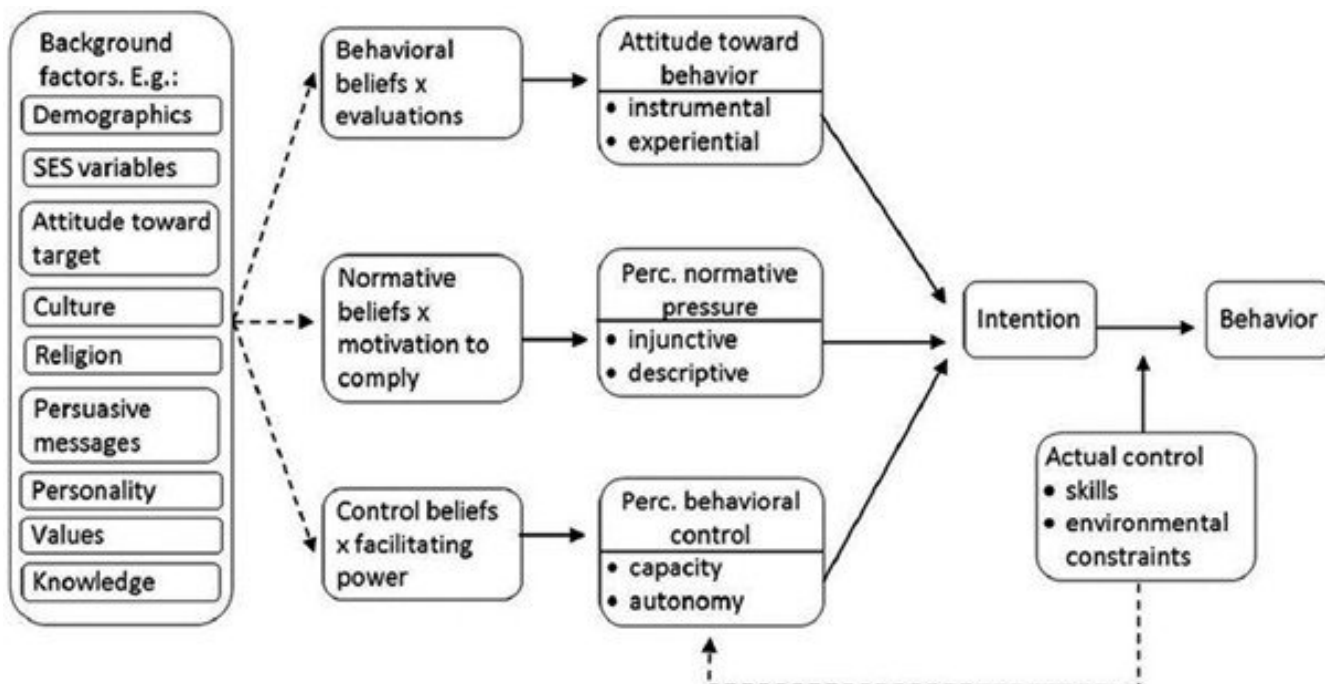
I vår tilnærming gjør vi i praksis begge deler: Når vi bruker DI som innledende analyse og så intervjuer for å forstå utvalgte temaer, gjør vi metodetriangulering. Men samtidig bruker vi teoritriangulering når vi gjør analyser av intervjuene fordi mangfoldsfaget er såpass komplekst og krever mange perspektiver for å forstå relevante sammenhenger i en gitt kontekst/organisasjon.

Forståelse av kompleksitet

Som vi alltid påpeker, er menneskelig atferd og årsakene til den en svært kompleks sak som psykologien har forsøkt å forstå så lenge faget har eksistert. På gruppenivå, har man til dels lyktes med å lage modeller som har høy prediktiv evne. Blant disse er «Reasoned Action Approach» (RAA; Fishbein&Ajzen, 2010) blant de bedre. Et eksempel på hvordan RAA kan se ut er vist i figur 1 (fra Yzer, 2017).

Poenget er ikke her at enhver leser skal måtte sette seg inn i den omfattende empirien RAA har bak seg. Men det er viktig å understreke sammensatte kausale forhold som ligger bak makroatferd, selv når man jobber på organisasjonsnivå (i kontrast til å prøve å predikere individers detaljerte atferd, som er nær sagt umulig). Når vi jobber med å finne konkrete sammenhenger mellom mangfold og måleindikatorer som sykefravær, turnover, faktureringsgrad og annet, må vi være gode på å finne aktuelle innfallsvinkler til teoritriangulering tidlig i prosessen. DI som verktøy hjelper mye til her, spesielt fulgt opp av et par workshops for å «lodde stemningen i organisasjonen» basert på resultatene.

For rene kvalitative prosjekter, er det nødvendig å gjøre seg noen fornuftige antagelser tidlig i prosessen.



Figur 1 - RAA-modellen

Dette kan komme fra samtaler med nøkkelpersoner og/eller sekundære datakilder. Å skape gode forskningsspørsmål og hypoteser vil sånn sett alltid ha et snev av «fingerspitzgefühl» og erfaring med fagfeltet.

Relevante teoretiske tilnærminger

Det finnes svært mange kvalitative tilnærminger til analyser. De vi velger å fokusere på har vist seg å være viktige basert på en rekke prosjekter med mange timer intervjumateriale. Dette gir oss grunnlag for å forstå hvordan ting henger sammen i forskjellige organisasjoner. Samtidig bør det nevnes at vi i fremtiden også kan snuble over organisasjoner som krever å ta inn andre teoretiske rammeverk, som representerer «edge cases» (altså spesialtilfeller med særskilte krav).

Tematisk analyse (TA)

Tematisk analyse er den vanligste og gjerne lettest forståelige tilnærmingen til kvalitativ forskning (Braun&Clarke, 2021). Hovedpoenget er å finne temaer som gjentar seg på tvers av det innsamlede datamaterialet. For eksempel kan det være at åtte av ti intervjuobjekter i en avdeling snakker om «stress knyttet til å ytre egne meninger», og da blir dette flagget som et tema i analysen. Det behøver ikke være slik at folk sier det samme innenfor temaet, det er kun snakk om å få en forståelse for «hvilke ting folk snakker om».

Nettopp forskjellene i hva som snakkes om, og på hvilken måte, kan gi god innsikt i hva som påvirker atferd på positive og negative måter. Eksempelvis kan noen si at de både har lett for å lufte sine egne meninger og at de sjelden er borte fra jobb, mens andre påpeker at de er redde for å si noe, og at de er ofte nødt til å ta seg en egenmeldingsdag eller to.

Innen TA kan man også tidvis finne såkalte meta-temaer, altså temaer som samler røde tråder fra flere andre underliggende temaer.



Eksempelvis kan «stress knyttet til å ytre egne meninger» og «utviklingsmuligheter på arbeidsplassen» havne i et overordnet tema av typen «organisasjonskultur» hvor man kanskje kan si noe mer overordnet om arbeidsplassens dynamikk.

Grounded Theory

Grounded Theory (Bryant&Charmaz, 2007) er en analysemetode hvor man forsøker å utvikle en teori om tingenes tilstand i befolkningen man undersøker, eksempelvis en bedrift, en avdeling eller en bydel. Koding og analyse foregår simultant ved at man koder data etter hvert som man får tak i disse, og gradvis utvikler en teori. Denne raffineres i flere iterasjoner, inntil man ikke får tak i mer relevant informasjon fra tilgjengelige data.

Innfallsvinkelen er spesielt nyttig når man går inn i en kontekst der man ikke har mye informasjon fra før, og ønsker å utforske sammenhenger. Det er også slik at Grounded Theory gir et grunnlag for å eventuelt bygge testverktøy og/eller skjemaer for å gjøre kvantitative analyser. Dette gjør at man i større grad kan ettersjekke om teorien og hypotesene stemmer utover den kvalitative analysen.

I vårt arbeid kan vi ønske å se spesifikt på «hvordan ledelsen påvirker mangfold», «hva som avgjør om man blir inkludert» eller lignende, og dermed komme frem til noen presise funn omkring dynamikk på arbeidsplassen.

Foucault diskursanalyse og klasseanalyse

Foucault diskursanalyse (Arribas-Ayllon&Walkerdine, 2017) handler om hvordan makt og kunnskap er sammenkoblet. Når vi jobber med organisasjoner, vil det gjerne i praksis si hvem som har definisjonsmakt i organisasjonen. De som definerer hva samtaler handler om, hva faget går ut på, hvordan man tenker og så videre, er gjerne de som holder den mest sentrale makten i organisasjonen. Å forstå hvem som holder i dette (som på ingen måte behøver å være ledelsen) og hva som gjør at man får være i «definisjonsgruppen» gjør at man kan avdekke hvem som får og ikke får en stemme på jobb. Kort sagt kan man rett og slett bli definert ut av samtalen og meningskorridoren, noe som åpenbart påvirker om perspektivmangfoldet kommer til uttrykk. Eksempelvis kan det være slik at avdelingen med høyest faktureringsgrad definerer hva arbeidsplassen har som språk og hensikt, eller gjengen utdannet ved samme universitet har en «klubb» hvor man må snakke deres stammespråk for å i det hele tatt bli hørt.

I kontekst av maktstrukturer bruker vi også klasseanalyse (Flemmen&Ljunggren, 2024) i tospann med Foucault diskursanalyse. I alle organisasjoner, akkurat som i samfunnet ellers, har vi et hierarki. Dette handler typisk om en ledelsesstige og en fagstige. På et sykehus har man alt fra de som gjør rent til overleger, og åpenbart er det en stor forskjell i påvirkning og makt mellom disse to faglige utgangspunktene. I tillegg er det mer makt og innflytelse i å være avdelingsleder og sykehusdirektør enn å være «på gølv».



Men det er ikke alltid intuitivt hvor grensene går når man kommer inn i mer nyanserte situasjoner hvor maktforholdene er mer sammensatte.

Det er sentralt å finne ut hva som skaper maktstrukturen og hva som konkret gir status i en organisasjon, samt hvor store forskjellene i status er mellom grupper. Dette gjør at det er lettere å orientere seg om hvordan endringene bør gjennomføres (hvem som bør påvirkes), og forstå hvor anseelse er vanskelig på bakgrunn av en eller flere mangfoldsvARIABLE. Det er en kjent sak at interseksjonalitet, altså hvor mange typer mangfold man innehar, påvirker hvilke statusposisjoner man har tilgang til (Flemmen&Ljunggren, 2024).

Eksempelvis kan det være langt lettere å være i toppen av en finansinstitusjon om man trener aktivt og er del av gruppen «Birken-utøver» enn om man er overvektig og røyker (Jarness&Sølvberg, 2018). Kroppstype er da én type mangfold som påvirker klasses tilgang, og så kan man se for seg at det kanskje er enda vanskeligere å nå inn om man i tillegg er skeiv og buddhist blant heterofile ateister på jobb (bare for å ta noe).

Narrativ analyse

Som navnet tilsier, har en narrativ analyse (Josselson&Hammack, 2021) fokus på hvordan individer konstruerer og tillegger mening til sine fortellinger. I vår kontekst er det viktig å gjøre en slik analyse i organisasjoner der det er en tydelig historikk for hvorfor ting er som de er i presens. Det kan være at organisasjonen har gått gjennom mange omstillinger, personalkonflikter, tap av dyktige ledere/bortfall av problematiske ledere, endringer i organisasjonsstruktur og mye annet som er knyttet til både mangfold og annen sosialdynamikk. Eksempelvis kan det grunnet mange belastninger ha dannet seg et veldig sterkt «vi» rundt de som har jobbet gjennom en krevende periode i organisasjonen, mens alle som kommer inn i etterkant og tenker annerledes vil ha større vansker med å bli inkludert.

Å gjøre en god narrativ analyse er noe mer krevende (sammenlignet med de andre rammeverkene) siden det hele gjøres gjennom et psykologifaglig perspektiv.

Det betyr at man må forstå empirien i sosialpsykologi, stressforskning, kliniske temaer (eksempelvis utbrenthet, depresjon, og lært hjelpeløshet), identitetsutvikling og mye annet for å gi mening til funnene.

Det samme gjelder for å kunne se på tiltak som fører til positive endringer i situasjonen. Med det sagt, er narrative analyser et uunnværlig verktøy i sammenhenger hvor historikken veier tungt inn i organisasjonens nåværende mangfolds- og sosialdynamikk.

Tiltaksutvikling

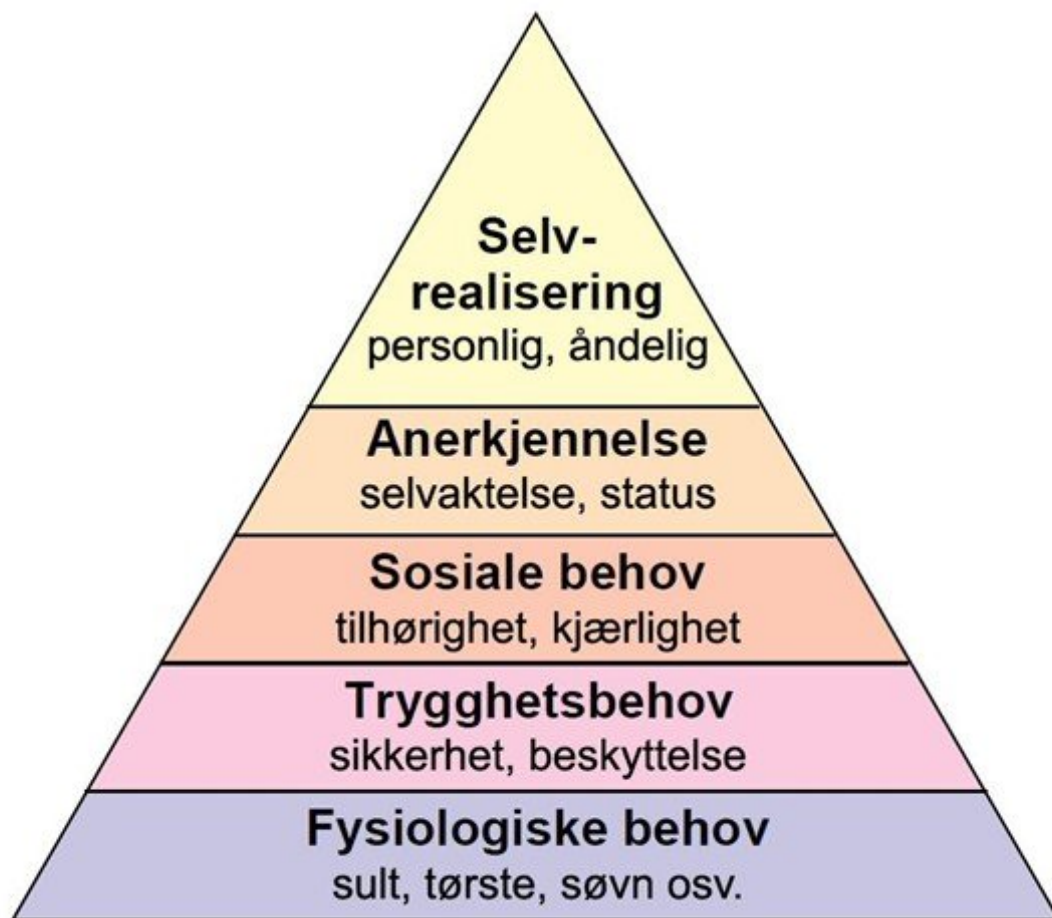
I lys av de ovennevnte analysene får man ut en rekke «puslespillbiter» som til sammen kan ha en høy påvirkning på relevante parametere (faktureringsgrad, sykefravær, retensjon av ansatte og så videre). Dersom man syr disse sammen i et rammeverk som RAA-modellen, er det gode muligheter for å skape en tiltaksplan som gir høy effekt. Som alltid, forutsetter det at ledelsen klarer å ha flere tanker i hodet samtidig og bygger kompetanse for å utføre det som trengs. Når problemstillingen er tydelig identifisert pleier hovedutfordringen som regel å flytte seg fra hva som må gjøres, til vilje og evne til å gjennomføre endringene i praksis. Ironisk sagt, så er det vanskeligste å få til handling som får folk til å handle annerledes i organisasjonen (kanskje vi kan tillate oss begrepet “meta-handling”).

Prioritering av tiltak

Når det kommer til prioritering av tiltak, ser vi at analysefunnene gjerne strekker seg fra utfordringer knyttet til grunnleggende menneskelige behov til temaer som er mer knyttet til utvikling og selvrealisering. For den psykologiinteresserte bør dette vekke assosiasjoner til Abraham Maslows behovspyramide (Maslow, 1943), gjengitt i enkel form i figur 2.

Vi anbefaler ofte å prioritere tiltakene etter denne pyramiden. Grunnleggende behov som tilstrekkelig hvile gjennom en hektisk jobbhverdag, mulighet for lunsjpauser, avbrekk mellom skiftende turnuser og så videre, bør adresseres som strukturelle kjerneutfordringer. Etter kjerneutfordringene kommer eksempelvis fokuset på organisasjonens kultur for ros og veiledning, som igjen etterfølges av mulighetene til å dra på spennende konferanser med inspirasjon og faglig påfyll. Noen vil kanskje argumentere i henhold til ERG-teorien (Alderfer, 1969) at manglende fysiologiske behov eksempelvis kan kompenseres for gjennom stor forbedring i sosiale forhold. Vi er enige i logikken i kortere tidsperioder, men representerer ikke en bærekraftig tilnærming for organisasjoner som ønsker å skape varige endringer. Mellom behovspyramiden og RAA-modellen har man, gitt gode analyser, et veldig konkret og tydelig opplegg for hva som skal gjøres, og i hvilken rekkefølge.

Til sist bør det nevnes at vi ikke gjør, og heller ikke anbefaler å gjøre, de nevnte analysene på det akademiske nivået man gjerne gjør i forbindelse med en bachelor-/master-/doktorgrad.



Figur 2 - Maslows behovspyramide

I kontekst av å skrive akademiske oppgaver, går man til verks på et nivå hvor hver analyse krever stor grad av detaljorientering, noe som ikke er forenlig med tidshorisontene i organisasjonsutvikling (uavhengig av sektor). I tillegg vil en akademisk tilnærming være for omfattende til at funn og tiltak blir lesbare og pragmatiske nok, slik at de kan brukes til noe gjennomførbart av organisasjonen.

Referanser

Alderfer, C.- P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*. 4 (2): 142–75. doi:10.1016/0030-5073(69)90004-X

Arribas-Ayllon, M. & Walkerdine, V. (2017). *Foucauldian Discourse Analysis* (Second Edition).

Braun, V. and Clarke, V. (2021) *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage, London.

Bryant, A., & Charmaz, K. (2007). *The SAGE handbook of grounded theory*. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781848607941>

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. Psychology Press.

Flemmen, M. & Ljunggren, J. (2024). Klasse. Cappelen Damm.

Jarness, V. & Sølberg, L. (2018). Klasse, kropp og kultur: Fysisk aktivitet og symbolske grenser i overklassen. Tidsskrift for samfunnsforskning. 59. 10.18261/ISSN.1504-291X-2018-01-01.

Josselson, R., & Hammack, P. L. (2021). Essentials of narrative analysis. American Psychological Association.

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

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.

Smith, J. A, Flowers, P., Larkin, M. (2021). Interpretative Phenomenological Analysis. Sage Publications LTD.

Yzer, M. (2017, July 27). Reasoned Action As an Approach to Understanding and Predicting Health Message Outcomes. Oxford Research Encyclopedia of Communication. Retrieved 17 Sep. 2025, from <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-255>.

Om forfatterne



Jakob Sverre Løvstad

CTO

Jakob har over 20 års erfaring med lederutvikling. Han har profesjonsgrad i psykologi og er sivilingeniør i datateknikk. Jakob har jobbet som programvareutvikler, vært privatpraktiserende psykolog, samt leder Seemas organisasjonsforskning. Han er tidligere MMA-utøver og landslagssjef.



Manav Rihel Kumar

CEO

Manav har over 10 års erfaring med lederutvikling fra offentlig og privat sektor. Han har bakgrunn fra Forsvaret og telekombransjen, der han også har mottatt utmerkelser for sitt lederskap. Manav har utdanning i ledelse og logistikk fra Sjøriggsskolen, og en EMPA fra London School of Economics.

Om Seema

Seema er et konsulentselskap som spesialiserer seg på leder- og organisasjonsutvikling med mål om å ta i bruk potensialet som finnes i mangfold.

Vi ble etablert i 2011 og ledet utviklingen av verdens første ledelsessystemstandard for mangfold. Seema jobber tett med organisasjoner i privat og offentlig sektor i det norske og nordiske markedet.

Vi bruker og utvikler avanserte analyseverktøy for å presist avdekke forbedringsområder knyttet til prestasjon. Seema bygger kompetanse, selvtillit, gir verktøy og lederferdigheter for å ta i bruk mangfold til verdiskaping.

I dag leder Seemas daglige leder arbeidet med å utvikle en ISO ledelsessystemstandard for mangfold (ISO 37401).

Besøk oss på www.seema.no eller ta kontakt på post@seema.no