



Photo by Jason Goodman on Unsplash

Mangfold og velvære på jobb:

Et første steg i måling
av myke KPI'er med
Diversity Index.

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'er¹. 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 pålitelighetsanalyse nummer to av måleverktøyet, samt analyse av sammenheng mellom DI sine faktorer og «myke» KPI'er. Sentralt i denne runden er å også få sjekket reliabilitet i spørsmålene som stilles til ledere for å vurdere håndtering av mangfold opp mot sine ansatte.

Datagrunnlaget er $n=159$, hvorav $n=44$ ledere. Vi fikk også $n=30$ respondenter til en egen test-retest-analyse.

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

- Verktøyets forskjellige testkategorier er, fortsatt, konsistente for ansattes kategorier (Cronbachs $\alpha = [,890 - ,962]$).
- Verktøyets forskjellige testkategorier er konsistente for lederes kategorier (Cronbachs $\alpha = [,854 - ,916]$).
- En «myk» KPI ble introdusert (og sjekket for pålitelighet) for å måle subjektivt velvære i jobb.
- En test-retest-analyse ble gjort på et mindre utvalg respondenter ($n=30$) med korrelater $r = [,793 - ,913]$. Dette gir en tidlig indikasjon på god stabilitet i verktøyet.
- Mediatoranalyser indikerer at mangfold påvirker subjektivt velvære i arbeid gjennom faktorene «Autentisitet» og «Utnyttelse av kompetanse» i dette datasettet.

¹ «Key Performance Indicator».

Introduksjon

Denne artikkelen følger opp i white paper #1 (2023) ved å:

1. Gjennomføre komponent- og faktoranalyse på et nytt og uavhengig datasett, og undersøke hvorvidt nåværende og tidligere funn samsvarer. I denne omgang inkluderes også data og tilhørende analyse på lederes rapportering av hvordan de ser sine ansatte.
2. Videre utforske hypoteser rundt mediatoreffekter, altså hvordan mangfold påvirker «myke» KPI'er gjennom de fem kategoriene vi undersøker gjennom DI.
3. Se på verktøyets stabilitet over tid (altså test-retest reliabilitet).

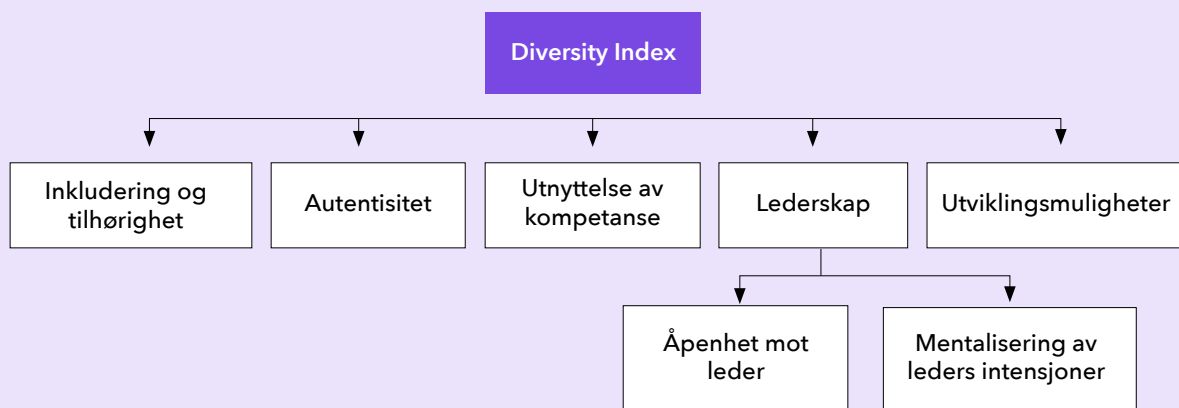
Vi gjentar ikke her grunnleggende filosofi og tankegang rundt DI. Se forrige white paper eller øvrige dokumenter fra DI for innsikt i den grunnleggende tankegangen rundt mangfold som ressurs som ligger til grunn for vår innfallsvinkel i forskning og forretningsdrift.

Pålitelighetsanalyse av ansattes responser

I denne seksjonen ser vi på påliteligheten i de kategoriene som ansatte besvarer.

Faktoranalyse

I dette datasettet får vi igjen bekreftet den overordnede strukturen til måle-verktøyet DI. Det eneste avviket er to testledd som skiller seg fra de vi fant å høre sammen i white paper #1 (2023), samt at vi her ikke fant den samme indikasjonen på et skille under «Autentisitet» mellom det man kan kalle «egne meninger/verdier» og «egne følelser». Slike mindre avvik må man dog regne med når man ser på små datasett fra svært forskjellige organisasjoner, som også har ansatte fra forskjellige land. Overordnet struktur består dog, vist i figur 1.



Figur 1: Faktorstruktur for datasettet.

Hva gjelder konsistens og forklart varians, er det fortsatt gode tall for verktøyet, som vist i tabell 1. Samtlige faktorer viser også god indikasjon på at én faktor er adekvat per kategori, gjennom khikvadrat-test-statistikk hvor alle p-verdier er godt utenfor signifikant nivå.

| Faktor | Cronbachs α | Eigenverdi | R ² | #testledd |
|----------------------------|--------------------|------------|----------------|-----------|
| Inkludering og tilhørighet | ,899 | 4,1 | ,726 | 4 |
| Autentisitet | ,890 | 5,2 | ,760 | 4 |
| Utnyttelse av kompetanse | ,909 | 4,4 | ,790 | 4 |
| Lederskap | ,962 | 5,1 | ,840 | 6 |
| Utviklingsmuligheter | ,908 | 4,3 | ,786 | 4 |

Tabell 1: Tall for pålitelighet for faktorer i DI-verktøyet (ansattes responser).

Test-retest reliabilitet

Statistisk sett er det ansett lite nyttig om man har et måleverktøy som ikke er stabilt over tid. Nå måler vi for så vidt noe som kan være volatilt: Opplevd mangfold, og ledelse av mangfold, i en gitt kontekst. Men gitt samme kontekst, er det viktig at ikke respondenter svarer vidt forskjellig om egen oppfattelse av sitt mangfold fra uke til uke. Da forsvinner mye av poenget med å jobbe med dette fagområdet/fenomenet. Vi fikk derfor i første omgang et lite utvalg på n=30 deltagere i en separat populasjon til å svare på undersøkelsen med 2-4 ukers mellomrom (altså ikke fra samme datasett som brukt i resten av dette white paperet). Dette er uten tvil et veldig lite utvalg, men gir en forsiktig indikasjon på stabilitet frem til vi får tak i et større utvalg til dette formålet. Gitt at skårene holder seg såpass høye, vil det tyde på svært god test-retest reliabilitet.

| Faktor | Test-retest korrelat (r) |
|---|--------------------------|
| Mangfoldskategorier (antall krysset av) | ,812 |
| Inkludering og mangfold | ,921 |
| Autentisitet | ,918 |
| Utnyttelse av kompetanse | ,793 |
| Lederskap | ,855 |
| Utviklingsmuligheter | ,877 |

Tabell 2: Test-retest korrelater for alle faktorer (ansattes responser).

“Statistisk sett er det ansett lite nyttig om man har et måleverktøy som ikke er stabilt over tid.”

Pålitelighetsanalyse av lederes responser

I denne seksjonen ser vi på påliteligheten i de kategoriene som ledere besvarer. Det viktige er her å sikre at det faktisk er slik at ledere svarer på det speilvendte av det ansatte svarer på, at de sammen med ansatte på et vis belyser det samme statistiske fenomenet fra to sider. Dette er en av de store utfordringene med samfunnsvitenskapelig forskning: Endringer i ordlyd og formulering kan potensielt endre hva man faktisk måler versus det man tror man måler. Såkalt «ansiktsvaliditet», at spørsmål og fenomener ser like ut, er ikke godt nok alene.

I vårt tilfelle indikeres det at både struktur (altså det allerede vist i figur 1) og testledd matcher det vi allerede kartla for ansatte. Det er også gode tall for konsistens og forklart varians for denne «andre siden» av DI-verktøyet, som vist i tabell 3. Også her bekrefter khikvadrattest-statistikk at én faktor per kategori er adekvat.

| Faktor | Cronbachs α | Eigenverdi | R ² | #testledd |
|-------------------------------------|--------------------|------------|----------------|-----------|
| Inkludering og tilhørighet | ,930 | 3,4 | ,837 | 4 |
| Autentisitet | ,890 | 3,2 | ,789 | 4 |
| Utnyttelse av kompetanse | ,905 | 3,2 | ,787 | 4 |
| Lederskap | ,916 | 4,2 | ,705 | 6 |
| Utviklingsmuligheter | ,854 | 2,9 | ,713 | 4 |
| Strategi og måling (kun for ledere) | ,931 | 4,5 | ,748 | 6 |

Tabell 3: Tall for pålitelighet for faktorer i DI-verktøyet (lederens responser).

Regresjonsanalyse

Som en videreutvikling fra white paper #1 (2023), har vi laget en enkel skala for subjektivt velvære i arbeid. Denne er en simpel omskriving av en kjent skala for generell subjektiv velvære som har vært i bruk og utvikling siden 1980-tallet (Diener et al, 1985; Pavot & Diener, 2008). Vi har også validert denne tilpasningen av skalaen (Cronbachs $\alpha = 0,931$; Eigenverdi = 3,9; R² = ,797; #testledd = 5). Dette gir i denne omgang en «myk» KPI å se faktorene fra DI opp mot.

Vi er innforstått med at forskjellige organisasjoner og bransjer kan ha forskjellige sammenhenger mellom DI-verktøyets fem hovedkategorier for måling, og forskjellige KPI'er. I dette spesifikke datasettet observerte vi at faktoren «Inkludering og tilhørighet» ikke så ut til å ha noen signifikant effekt på subjektivt velvære i arbeid. Resten, altså fire variabler, hadde en sam-

“Det viktige er her å sikre at det faktisk er slik at ledere svarer på det speilvendte av det ansatte svarer på...”

menlagt forklart varians for subjektivt velvære på ~63% (justert $R^2 = ,629$). Dette er en sterk effekt, og indikerer at det å håndtere disse fire kategoriene fra DI i denne organisasjonen vil ha en betydelig påvirkning på subjektivt velvære i arbeid for de ansatte.

Nøkkeltall fra regresjonsanalysen er vist i tabell 4.

| | Koeffisienter | Standardfeil | t-Stat | P-verdi |
|--------------------------|---------------|--------------|------------|------------|
| Skjæringspunkt | 0,19293903 | 0,30436854 | 0,63389939 | 0,5270869 |
| Autentisitet | 0,29273029 | 0,09299545 | 3,1477915 | 0,00197578 |
| Utnyttelse av kompetanse | 0,21471786 | 0,080682 | 2,6612859 | 0,0086097 |
| Lederskap | 0,1882481 | 0,08015605 | 2,34852024 | 0,02011877 |
| Utviklingsmuligheter | 0,21795112 | 0,0547801 | 3,97865486 | 0,00010641 |

Tabell 4: Regresjonsanalyse av DI-verktøyets fire signifikante faktorer i datasettet for subjektivt velvære i arbeid.

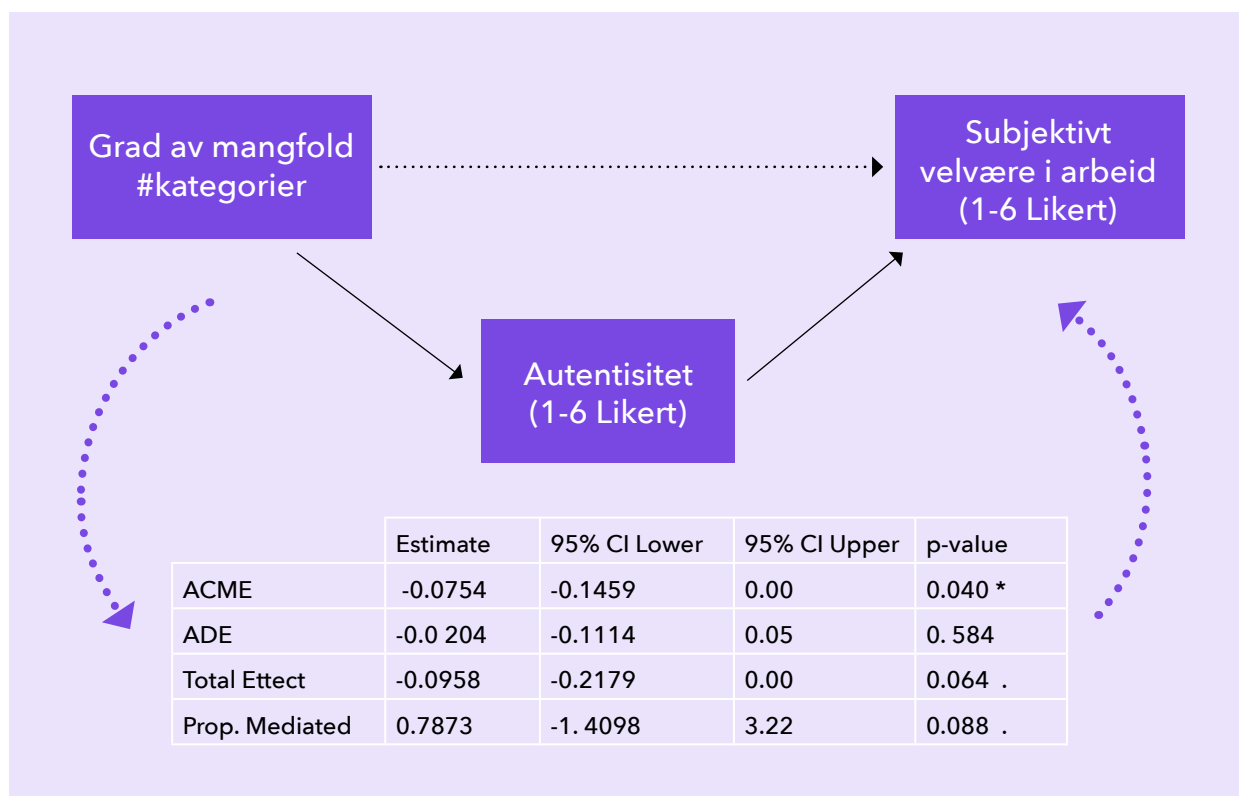
Fra dette er det et poeng at forskjellige organisasjoner vil ha nytte av å gjennomføre slutningsstatistikk av denne typen for å forske på seg selv og dermed ha tall som er umiddelbart relevante. White papere av typen vi produserer vil gi gode indikasjoner, spesielt ettersom datagrunnlaget vokser og forskjellige bransjer forskes på. Men optimal skreddersøm vil si å produsere forskning som sier noe om spesifikt den organisasjonen man sitter i, og krever et ekstra stykke arbeid i tillegg til det DI gir som «default» til våre kunder (i hovedsak deskriptiv statistikk).

Mediatoranalyse

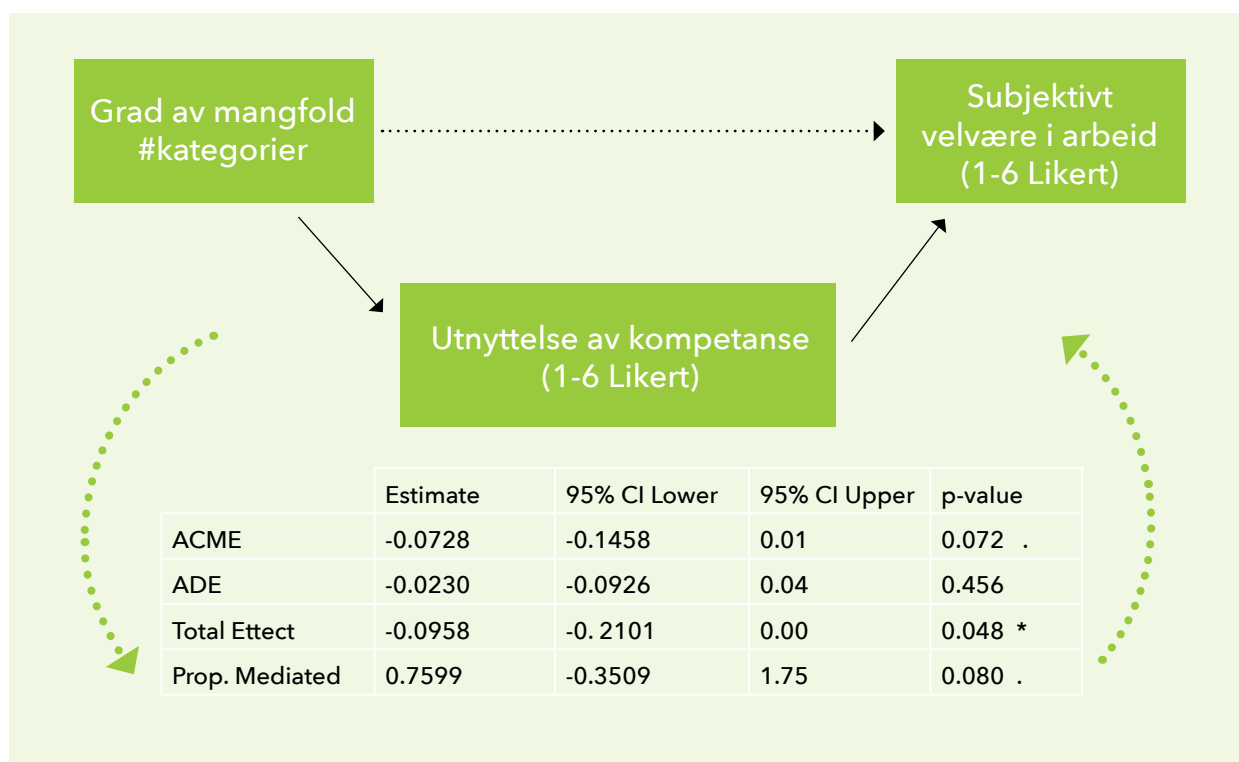
Fra white paper #1 (2023) så vi en liten effekt mellom målt annerledeshet (altså antall kategorier mangfold man krysser av for; grad av interseksjonalitet) og mål for å få tilrettelagt arbeid så vel som å ha en balanse mellom jobb og fritid. Denne effekten ble mediert, altså gikk gjennom, variabelen «Autentisitet», og vi ønsket derfor å se på medierende effekter videre i dette nåværende datasettet. Dessverre fikk vi en lavere responsrate i datasettet enn vi ønsket (56%, sammenlignet med ønsket 80%), og skiftet derfor fra en konkluderende strategi rundt hypotesetesting til en utforskende strategi. Signifikansnivå ble således satt til $\alpha = 0,15$.

Det vi så fra dette datasettet, var en full mediering² fra antall valgte mangfoldskategorier, gjennom «Autentisitet» til subjektivt velvære i arbeid. Som vist i figur 2. Effekten her er liten, men vil da typisk lede til ca. 1,5-4% nedgang i subjektivt velvære per kategori man krysser av for.

²At effekten fullt og helt går gjennom den mellomliggende variabelen uten noen direkte effekt.



Figur 2: Full mediering vist fra grad av mangfold, via autentisitet til subjektivt velvære i arbeid.



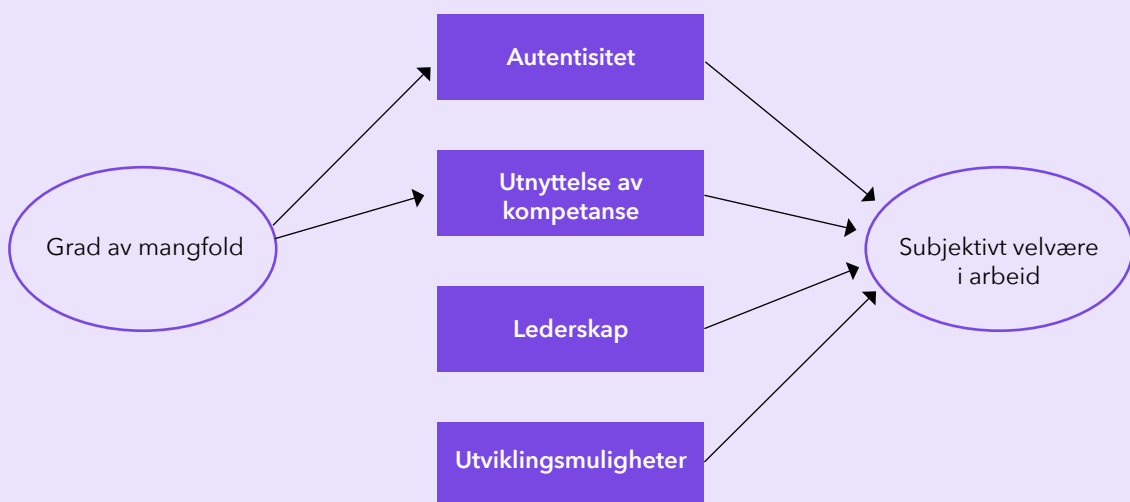
Figur 3: Full mediering vist fra grad av mangfold, via utnyttelse av kompetanse til subjektivt velvære i arbeid.

Samme størrelse i effekt ble observert mellom antall kategorier annerledeshet, gjennom «Utnyttelse av kompetanse» til subjektivt velvære i arbeid. Dette er illustrert i figur 3.

Totalt ser vi dette som en videre oppmuntring til å teste medieringshypotesen for alle fem kategorier i DI-verktøyet når vi har store nok datasett til å komme ordentlig i mål med analysen (hva gjelder både adekvat statistisk signifikans og statistisk styrke).

Oppsummering av statistisk analyse

Helt kort ser vi en struktur i hvordan interseksjonalitet og de fem hovedkategoriene i DI påvirker subjektivt velvære i arbeid. Figur 4 viser sammenhengene for dette spesifikke datasettet.



Figur 4: Oversikt over statistiske sammenhenger for datasettet i denne artikkelen.

Veien videre

Vi ønsker i forskningen vår fremover å videreutvikle delen av DI-verktøyet som kartlegger selve mangfoldet og følelsen av å være annerledes. Vi ser et behov for enda mer sensitivitet i målingene her. Kategorier er vel og bra, men et godt validert mål som er enda nøyere på det fenomenologiske virker lovende og viktig som supplement.

Vi ser også at det nå fremover kommer inn stadig større datasett som gjør at vi kan nyansere selve DI-verktøyet enda mer, og konkludere på hypoteser vi sitter med per i dag. Dette går særlig på mediatoranalyser fra målt mangfold, gjennom DI sine fem kategorier, til både «myke» og «harde» KPI'er. Målsetningen er stadig å belyse hva sannheten om verdiskapning gjennom mangfold faktisk er, med så mange nyanser vi klarer å frembringe fra data tilgjengelig. ■

Referanser

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.

Pavot, W., & Diener, E. (2008). The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 3, 137-152.