

# Mangfold som virker

KANTAR  HR NORGE





---

# Innholdsfortegnelse

Innledning	1
Oppfatningen av mangfold er mer mangfoldig enn man skulle tro	2
Opptatt av mangfold?	5
Opplever folk seg som annerledes selv?	7
Tilrettelegging for mangfold	9
Skaper mangfold problemer eller positive bidrag?	12
Lite måling av mangfold?	16

## Hovedfunn

**1**

Folk flest er funksjonelle og pragmatiske. De verdsetter mangfold som oppleves å gi verdi. Forskjeller i yrke og utdanning oppleves som mest verdifullt.

**2**

Mangfoldsbegrepet er i utgangspunktet positivt ladet.

**3**

Mediedebatten om mangfold kretser i stor grad rundt rettigheter og diskriminering, i stor grad drevet frem av enkeltpersoner og grupper som opplever seg diskriminert og basert på hva vi kan beskrive som «synlig» mangfold. Folk flest tenker nå først og fremst på kjønn og etnisitet – men disse faktorene oppfattes ikke nødvendigvis som verdiskapende.

**4**

Mangfold har også et optimum. Blir det for mye av det gode, blir kommunikasjon og informasjonsflyt krevende. Da flater oppfatningen av verdi ut og tipper litt nedover.

**5**

En av ti mener at de selv har en bakgrunn som krever særbehandling. Særlig gjelder det kvinner og dem som jobber i omsorgsyrkene.

---

# Innledning

**Mangfold er den del av samfunnet. Mennesket har forskjellig kjønn, alder, etnisk bakgrunn, religion, språk, kompetanse, seksuell legning, funksjonsnivå, personlighet etc. Noen av egenskapene er synlige og tydelige, mens andre er mindre synlige og til dels utydelige. - Dette mangfoldet er ikke et problem som skal løses, men en mulighet som skal tas i bruk i arbeidslivet<sup>1</sup>. Vi har sett nærmere på hvilke oppfatninger den jevne arbeidstaker har av disse problemstillingene, og om de ser potensialet likt som noen av forskerne på feltet.**

Mangfold er fokusert. «Alle er enige» om at mangfold er bra. Men vi snakker forbi hverandre.

Vi tror dette kan spores tilbake til flere forhold:

- a. Primært virksomhetsdrevet
  - i. Yrkesfaglig funksjonelt – d v s kompetanser du trenger; hver for seg eller sammen
  - ii. Rekrutteringskilder - Tilgang til lommer av kompetanse
  - iii. Window-dressing; image-bygging – «fremstå fint på bildet»
- b. Primært drevet av den enkelte, grupper eller samfunnet totalt sett
  - i. Anti-diskriminering
  - ii. Interesse- og gruppekamp

Undersøkelsen er mangfoldsproblematikken sett nedenfra. Vi har spurt «folk flest» gjennom en representativ andel av de yrkesaktive.

I løpet av våren 2019 ble det gjennomført en undersøkelse mot den yrkesaktive delen av Norges befolkning (N: 1063), hvor en av målsettingene var å få svar på ulike problemstillinger knyttet til oppfatning av hva som ligger i begrepet «mangfold» knyttet opp mot arbeidslivet, og i hvilken grad graden av mangfold påvirker egenoppfatningen av ulike gruppe/team prosesser i egen organisasjon.

Det teoretiske grunnlaget for mangfoldsbegrepet ble hentet fra Kochan et. al's artikkel: «The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network» fra 2003. De opererer med en firedeling av

mangfoldsbegrepet knyttet opp mot mangfold i forhold til: Demografi (Demographic), Kultur og verdi (Cultural), Yrkesfaglig (Technical) og Personlighet<sup>2</sup> (Cognitive).

For å gjøre det mer forståelig for respondentene ble innholdet i del-begrepene når de ble referert til i spørsmålsstillingen utdypet med eksempler, på denne måten:

- Demografisk mangfold (forskjellighet i kjønn, alder, seksuell legning etc.)
- Kulturelt og verdimesig mangfold (forskjellighet i etnisitet, religiøs trosretning, verdsett, politisk ståsted etc.)
- Yrkesfaglig mangfold (forskjellighet i yrke, utdanning, erfaringsbakgrunn etc.)
- Personlighetsmangfold (forskjellighet i væremåte (introvert vs. ekstrovert), evne til problemløsning, kreativitet etc.)

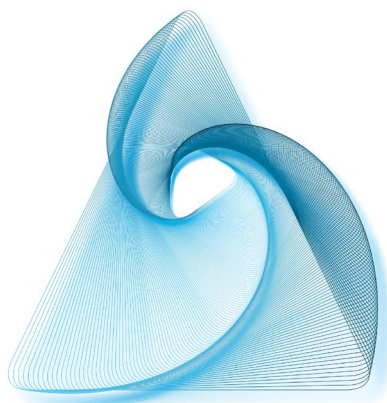
Når det gjaldt å se på effekten av *graden* av mangfold på ulike gruppe/team prosesser hentet vi tilsvarende de overordnede konstruktene fra den samme artikkelen, hvor de delte disse inn i gruppe/team prosesser knyttet til henholdsvis kommunikasjon, konflikthåndtering, samhold, informasjonsdeling og kreativitet. Tre ulike effektmål lå allerede inne i undersøkelsen knyttet til HR Norge/Kantar sin ALx-modell (for måling av engasjement i arbeidslivet): Engasjement, Gjennomføringsevne og Endringsvilje.

God lesing!

Den halvårslige arbeidslivsindeksen ALx er et samarbeid mellom HR Norge og Kantar. Kantar står ansvarlig for datainnhenting og -bearbeiding. Rapporten er utarbeidet av Harald Djupvik, Kantar samt Henrik Øhrn og Even Bolstad, HR Norge.

<sup>1</sup>Sitat Lovleen Brenna, Handelshøyskolen BI

<sup>2</sup>Siden vi i den norske kulturen normalt ikke bruker begrepet «kognitiv» i denne konteksten, valgte vi å oversette det til «personlighet» i stedet (og heller legge inn forklaringstekst i stedet).

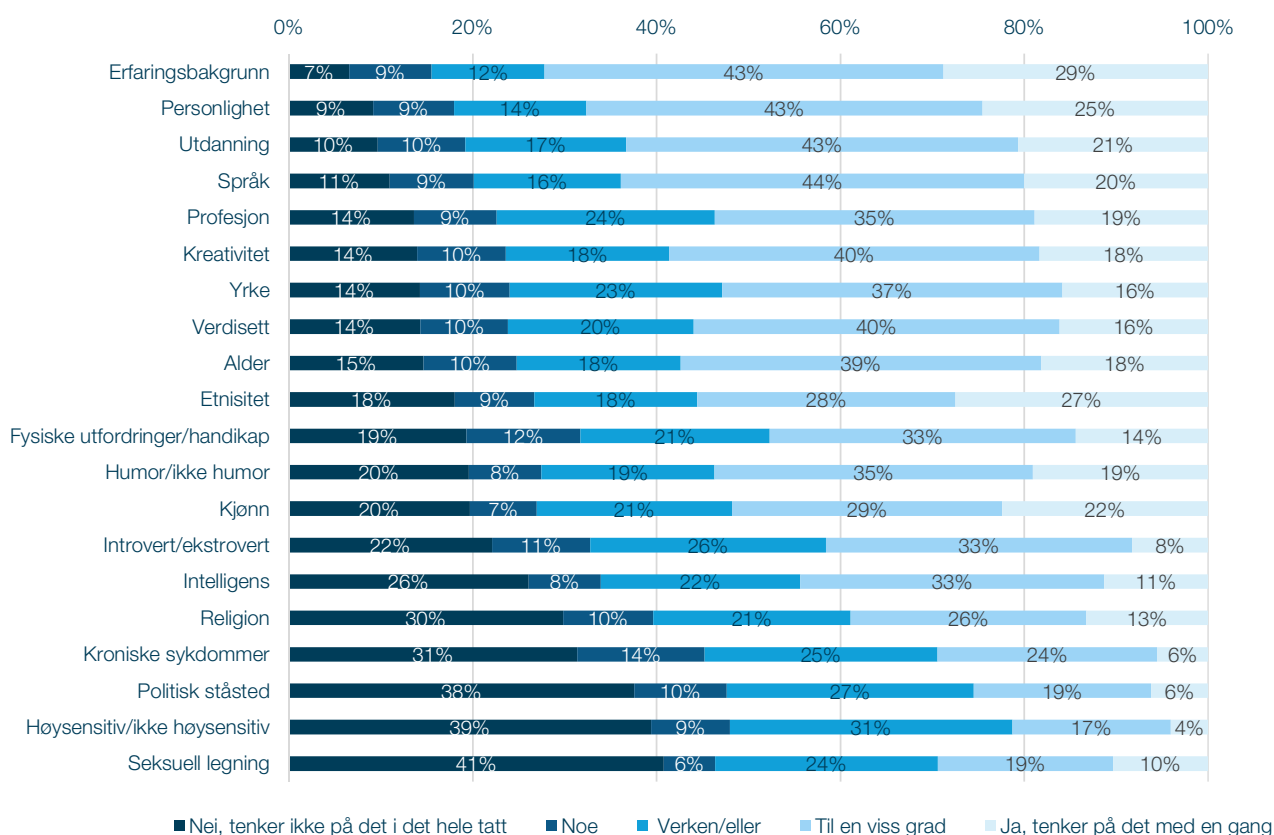


## Oppfatningen av mangfold er mer mangfoldig enn man skulle tro

**Mangfold omtales og forstås på ulike måter, og det er ofte ikke en entydig definisjon på hva man skal legge i begrepet. Når man sier man er for eller mot mangfold trengs det en nærmere forklaring. Undersøkelsen viser nemlig at oppfatningen om at mangfold i arbeidslivet dreier seg om kjønn, alder og etnisitet står for fall.**

Undersøkelsen startet derfor med å spørre respondentene

så åpent som mulig om hva de assosierte med begrepet «mangfold». Spørsmålet som ble stilt var: «Angi i hvilken grad du tenker på følgende faktorer/dimensjoner når du hører ordet *mangfold* brukt i *arbeidslivet*. Prøv å svare så umiddelbart du klarer.» Deretter ble det listet opp 20 forhåndsdefinerte ord/begreper og respondentene ble bedt om å svare på en 1-5 delt skala fra: «Nei, tenker ikke på det i det hele tatt» til «Ja, tenker på det med en gang».



**Figur 1:** Angi i hvilken grad du tenker på følgende faktorer/dimensjoner når du hører ordet mangfold brukt i arbeidslivet. Prøv å svare så umiddelbart du klarer.

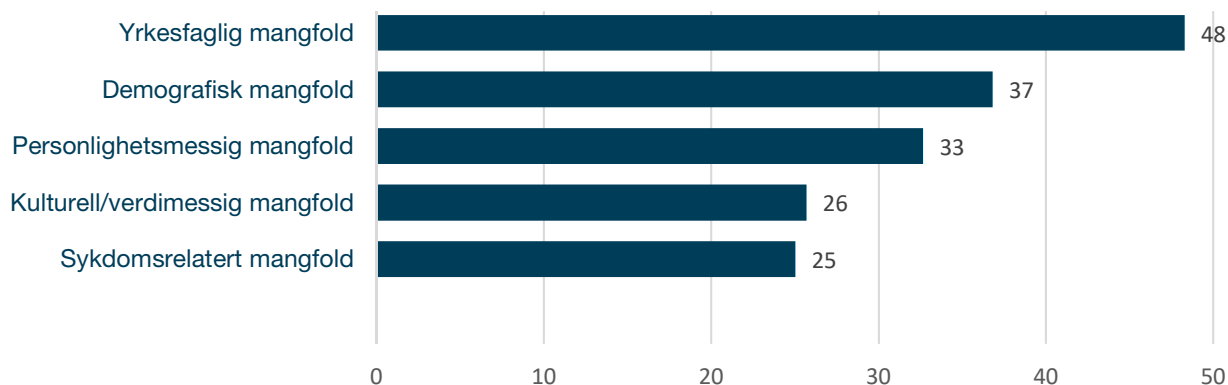
Vi ser at folk knytter følgende faktorer/dimensjoner til begrepet mangfold når spørsmålet ble stilt på denne måten: *Erfaringsbakgrunn, Personlighet, Utdanning og Språk*. Høyt opp kommer *Etnisitet og Kjønn* hvis vi ser kun på andelen som svarer: Ja, tenker på det med en gang. Det mest interessante her er at det kan se ut som om folk flest først og fremst tenker mangfold inn i en rasjonell og verdiskapingskontekstuell sammenheng. Det vil si at de vurderer hvilke typer mangfold er det som kan bidra til økt verdiskaping i virksomheten; som nettopp vil oppfattes å være *erfaringsbakgrunn, utdanning, profesjon og yrke*. Det betyr at det kan være en stor grad av aksept og romslighet for andre typer mangfold så lenge en medarbeider faktisk bidrar med positiv verdiskaping inn i virksomheten igjen. Det betyr at f.eks. *religion, politisk ståsted og seksuell legning* tones ned som del av mangfoldsbegrepet hos mange.

Som en del av analysene knyttet til å bryte opp meningsinnholdet i begrepet, ble det kjørt en faktoranalyse basert på hva respondentene hadde svart. De ulike begrepene kunne dermed plasseres i overordnede mangfoldsdimensjoner.

Forutsetter vi at en respondent svarer bekreftende; dvs. «Ja, tenker på det med en gang» på minst 2/3-deler av faktorene/dimensjonene innenfor et gitt mangfolds konstrukt, får vi følgende rangering i forhold til hvilke mangfolds-dimensjoner folk har det 'sterkeste' forholdet til:

Demografisk mangfold	Kjønn Alder Seksuell legning
Kulturell/verdimessig mangfold	Religion Verdisett Etnisitet Politisk ståsted Språk
Yrkesfaglig mangfold	Yrke Profesjon Utdanning Erfaringsbakgrunn
Personlighetsmessig mangfold	Personlighet Introvert/ekstrovert Humor/ikke humor Høysensitiv/ikke høysensitiv Kreativitet Intelligens
Sykdomsrelatert mangfold	Fysiske utfordringer/ handikap Kroniske sykdommer

**Tabell 1:** Fordeling av faktorer/dimensjoner i forhåndsdefinerte konstrukter.



**Figur 2:** Andel i % som knytter mangfoldsbegrepet til de ulike mangfoldsdimensjonene.

Som figur 2 viser er det den *yrkesfaglige* dimensjonen folk flest assosierer med mangfold og som således betyr «mest» i forhold til begrepet mangfold. Deretter kommer *demografisk* og *personlighetsmessig* mangfold, mens *kulturell/verdimessig* og *sykdomsrelatert* mangfold ser ut til å bety minst for begrepet mangfold.

Det er flere andre bakgrunnsvariabler som kan spille inn på hvordan folk oppfatter mangfoldsbegrepet. Kjønn, arbeidssituasjon eller utdanningsbakgrunn kan være noen slike variabler, og disse ble sjekket ut for å se om de kunne forklare vesentlige forskjeller i mangfoldsdimensjonene.

	Kjønn		Hva beskriver best hvordan du jobber?		Utdanning	
	Mann	Kvinne	Jeg er selvstendig næringsdrivende / alene	Team, en avgrenset avdeling	Ikke universitets-/høgskoleutdanning inkl. fagskole	Universitets-/høgskoleutdanning
Demografisk mangfold	34	39	32	39	26	42
Kulturell/verdimessig mangfold	25	26	26	26	20	29
Yrkesfaglig mangfold	49	48	47	49	41	52
Personlighetsmessig mangfold	32	33	30	33	33	33
Sykdomsrelatert mangfold	22	28	22	26	24	26

**Tabell 2:** Andel i % som knytter mangfoldsbegrepet til de ulike mangfoldsdimensjonene sett opp mot kjønn, grad av å jobbe sammen med andre og utdanning.

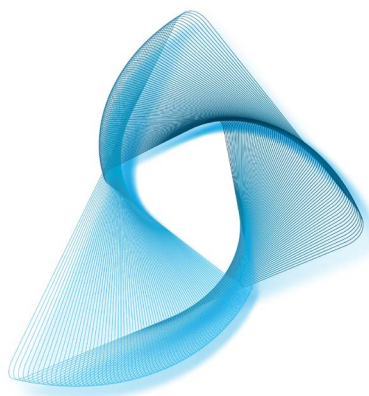
Fordi effekten og/eller konsekvensene av mangfold ville kunne variere avhengig av i hvilken grad en person faktisk er avhengig av å jobbe med andre i jobbsammenheng, var det nødvendig å skille mellom de som var selvstendige næringsdrivende / jobber alene og de som jobber i team eller avdelinger. Tallene viser at 30% enten er selvstendig næringsdrivende eller har en stilling som betyr at de stort sett jobber alene, mens resten, det vil si 7 av 10, enten jobber sammen med andre i team eller sammen med andre på andre måter. Mangfold er derfor en problemstilling som berører de fleste arbeidstakere i Norge, og som håndteres i større eller mindre grad hver dag. Men samtidig ser vi at det kun er en svak tendens til at de som faktisk jobber sammen med andre til daglig, knytter noen flere dimensjoner / faktorer til begrepet enn de som jobber alene.

Når det gjelder kjønn, ser vi også kun svake tendenser, slik at det er få holdepunkter for å si at folk av ulikt kjønn vurderer ulike dimensjoner ulikt.

Derimot får vi en tydeligere forskjell hvis vi ser på utdanningsnivå der de med høyere utdanningsnivå knytter flere faktorer/dimensjoner til de ulike mangfoldsdimensjonene enn de med lavere utdanningsnivå. Hypotesen er at folk med høyere utdanning mest sannsynlig er i jobber med større grad av kompleksitet, og som av den grunn er mer avhengig av å samarbeide mer og med flere rundt seg. For dem vil mangfold faktisk mer bety mer, siden de i større grad er avhengig av det i sin egen verdiskaping.



*Mangfold er derfor en problemstilling som berører de fleste arbeidstakere i Norge, og som håndteres i større eller mindre grad hver dag.*



## Opptatt av mangfold?

**Deler vi begrepet inn i de fire mangfoldsdimensjonene så opplever svært mange en arbeidshverdag preget av mangfold. Dette gjør oss også mer opptatt av mangfold, og viser at jo mer man er eksponert for mangfold blant kolleger, jo mer opptatt av mangfold blir man.**

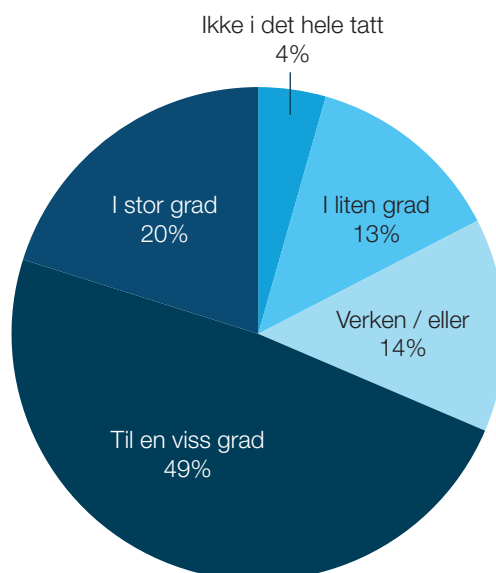
Hvis vi ser bort fra den gruppen som oppgir at de jobber alene, og tar for oss de som faktisk opplever en arbeidshverdag preget av samspill og samarbeid med ulike kollegaer ser vi

at de fleste oppgir å være opptatt av mangfold. Omtrent 7 av 10 svarer «til en viss grad» og «i stor grad», og dette viser at mangfold engasjerer og er viktig for mange.



Omtrent 7 av 10 svarer «til en viss grad» og «i stor grad», og dette viser at mangfold engasjerer og er viktig for mange.

## Opptatt av mangfold på egen arbeidsplass



**Figur 3:** I hvilken grad er du selv opptatt av mangfold på din arbeidsplass?

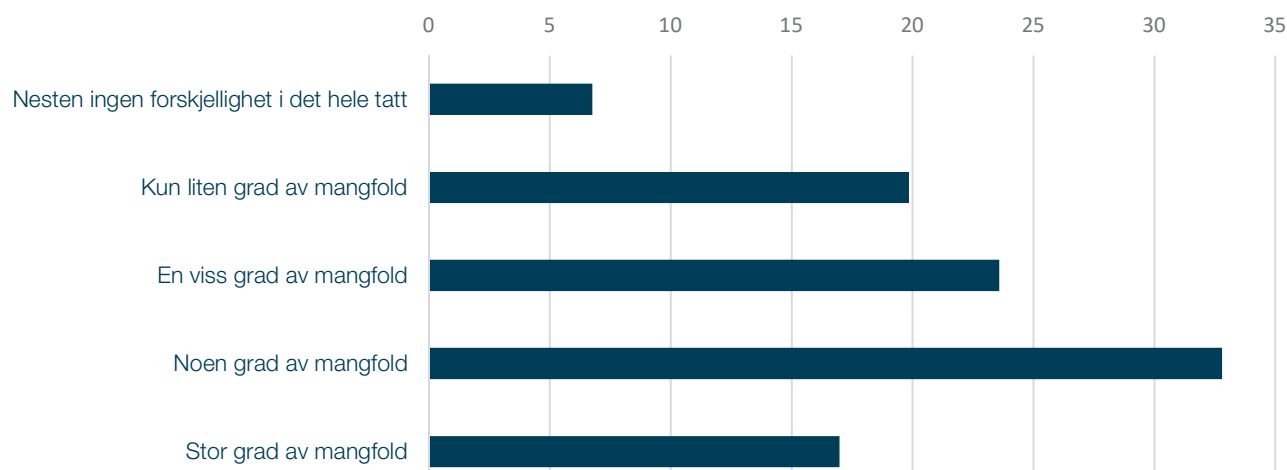
Som vi har vært inne på tidligere har vi ikke funnet at typiske bakgrunnsvariabler som kjønn eller alder påvirker nevneverdig om folk er opptatt av mangfold på arbeidsplassen, men det vi ser er at det heller ikke er samvariasjoner mellom om man er opptatt av det og arbeidsgivers tilrettelegging. Dette betyr at graden av hvor opptatt man er av mangfold i større grad er knyttet til *faktisk erfaring* med mangfold.

Når vi ber respondentene om å ta utgangspunkt i de kollegaene de samarbeider mest med og som de er mest avhengige av og deretter vurdere graden av mangfold sett opp mot mangfoldsdimensjonene ser vi at mange arbeidstakere forholder seg til mangfold daglig.

“

..mange arbeidstakere forholder seg til mangfold daglig.

## Grad av mangfold



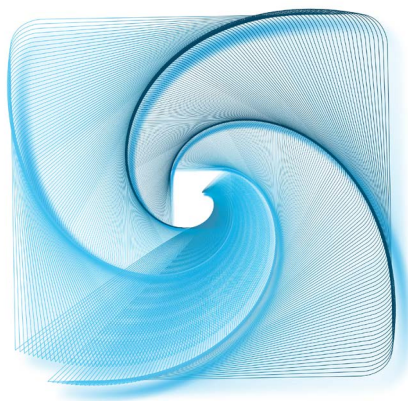
**Figur 4:** Ta utgangspunkt i de kollegaene du samarbeider mest med og som du er mest avhengig av. Hvor stor grad av mangfold vil du si dere representerer til sammen langs disse mangfoldsdimensjonene?

Tallene indikerer at ca. 50% av oss jobber opp mot kollegaer som til sammen utgjør «noe» eller «stor grad» av mangfold. Tar vi med de som også svarer «en viss grad» øker andelen til 73,4%. Dette er igjen en bekreftelse på at mangfold er viktig for svært mange av oss, ganske enkelt fordi vi i det daglige faktisk må forholde oss til et «mangfold» av ulike personer – kanskje primært yrkesfaglige ulikheter, men helt sikkert også langs de andre mangfoldsdimensjonene.

“

...en bekreftelse på at mangfold er viktig for svært mange av oss...





## Opplever folk seg som annerledes selv?

**Selv om de fleste opplever seg selv som nokså gjennomsnittlig innenfor de fire mangfoldsdimensjonene oppgir nesten 1 av 3 seg som annerledes enn gjennomsnittskollegene. Av disse oppgir 30% at dette gir dem rettigheter i det norske arbeidsmarkedet.**

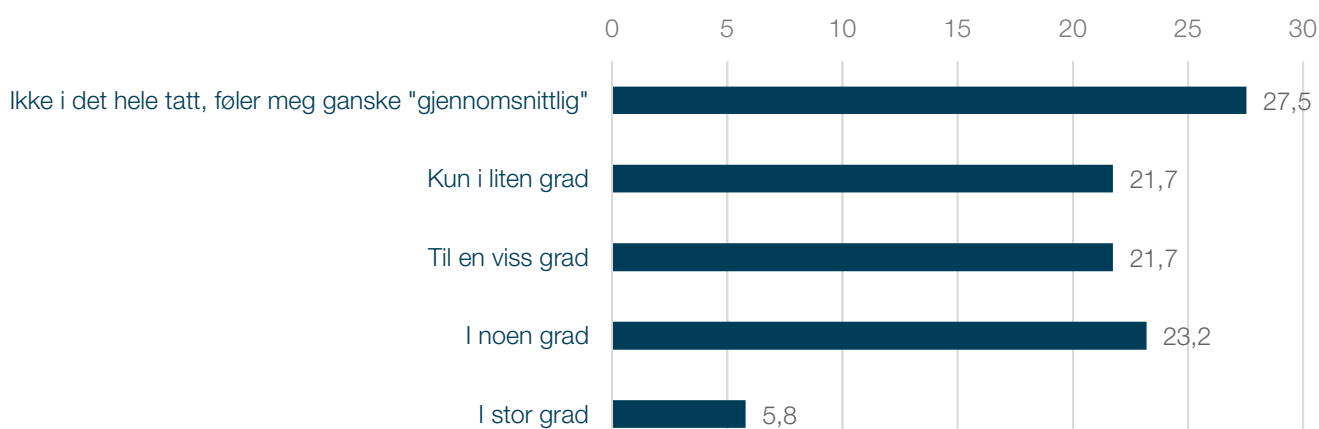
Innenfor de fire mangfoldsdimensjonene som dekker svært mye av det man kan være forskjellig på er det likevel en stor gruppe på 49,2% som sier at de ser på seg selv som den typiske gjennomsnittsmedarbeideren i egen virksomhet. De resterende fordeler seg fra «til en viss grad», til «i stor grad», der de to ytterste kategoriene som sier at folk oppfatter seg som veldig annerledes enn gjennomsnittet i virksomheten

utgjør 29%. Det kan bety at en ganske stor andel faktisk i egne øyne opplever seg som annerledes, og dette kan medføre utfordringer knyttet til ledelse eller samspill som kan utgjøre en barriere mot å få mer positiv effekt ut av mangfoldet.



*...kan bety at en ganske stor andel faktisk i egne øyne opplever seg som annerledes..*

### Skiller seg fra "gjennomsnittsmedarbeideren"



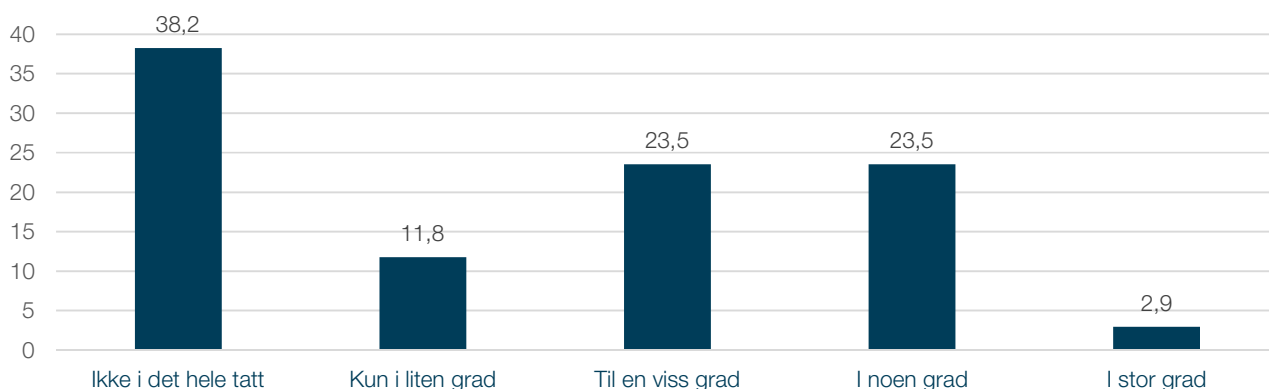
**Figur 5:** I hvor stor grad mener du selv at du skiller deg fra «gjennomsittsmedarbeideren i din virksomhet» til sammen på disse mangfoldsdimensjonene?

Når vi så spør de som oppgir at de er annerledes om de mener det gir dem noen rettigheter i det norske arbeidsmarkedet, ser vi at deres form for annerledeshet i begrenset grad gir rettigheter, og at selv de som i stor grad ser på seg selv som annerledes sier at det gir få rettigheter i arbeidsmarkedet.

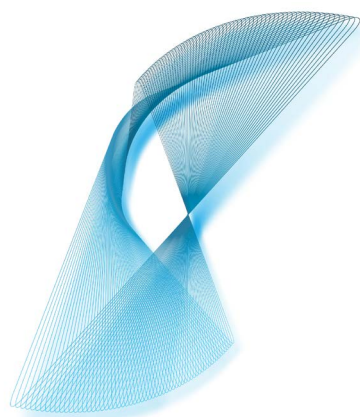
Dette kan komme av at selv om man opplever seg som annerledes i akkurat den virksomheten man er ansatt nå, så er ikke *annerledesheten* av en slik art at det utløser fortrinn i arbeidsmarkedet før øvrig.

Går vi tilbake til totaltallene (som også inkluderer de som jobber alene) er det kun ca. 9% av den yrkesaktive delen av befolkningen som mener å gjøre krav på særbehandling fordi de er «avvikende» i forhold til mangfold.

## Rettigheter i arbeidsmarkedet



**Figur 6:** I hvilken grad mener du at det faktum at du er forskjellig fra «gjennomsittsmedarbeideren i din virksomhet» gir deg en eller flere rettigheter i det norske arbeidsmarkedet (f.eks. rett til å bli prioritert i en jobbsøkersituasjon eller annet)?



## Tilrettelegging for mangfold

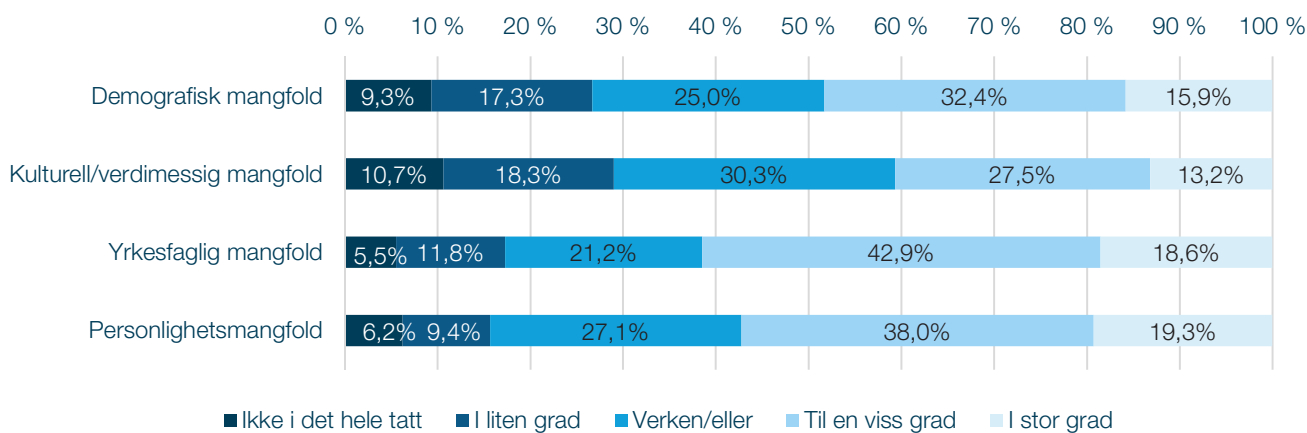
**Innenfor enkelte av mangfoldsdimensjonene er det viktigere for arbeidsgivere å ha mangfold. Yrkesfaglig mangfold kommer oftest først, og respondentene sier også at det er denne formen for mangfold som det i størst grad legges til rette for.**

Fra et praktisk perspektiv kan det yrkesfaglige mangfoldet kalles et funksjonelt mangfold. Med det menes at for at en virksomhet skal kunne fungere eller levere tjenester må ulike yrkesgrupper inkluderes og organiseres innad. Mange ulike yrkesgrupper, eller mange ulike samarbeidslinjer kan være utfordrende for samarbeid og leveransekraft og kreve tilrettelegging for å fungere optimalt.

Vi spurte de 70% av respondentene som faktisk jobber sammen med andre om i hvilken grad arbeidsgiverne har lagt vekt på å skape mest mulig mangfold innenfor de fire dimensjonene.



*Yrkesfaglig mangfold kommer oftest først, og respondentene sier også at det er denne formen for mangfold som det i størst grad legges til rette for.*



**Figur 7:** I hvilken grad vil du si at din arbeidsgiver har lagt vekt på å skape størst mulig mangfold i forhold til disse mangfoldsdimensjonene?

Vi ser at 61% av respondentene sier at arbeidsgiver faktisk har «til en viss» eller «i stor grad» har lagt vekt på å skape mest mulig mangfold innen yrkesfaglig mangfold. Den neste er personlighetsmangfold med 57%, demografisk mangfold med 48% og kulturelt eller verdimessig mangfold med 41%.

Ser vi på hvordan andelen som svarer at arbeidsgiver ønsker mangfold fordeler seg innen privat og offentlig sektor, ser det slik ut:

	Privat sektor	Statlig sektor	Kommunal sektor	Offentlig eiet
Demografisk mangfold	49%	45%	52%	47%
Kulturell/verdimessig mangfold	40%	39%	45%	33%
Yrkesfaglig mangfold	63%	63%	57%	50%
Personlighetsmangfold	59%	53%	60%	58%

**Tabell 3:** Andel respondenter som oppgir at egen arbeidsgiver tilrettelegger for mangfold innenfor hver av mangfoldsdimensjonene.

Vi ser at yrkesfaglig mangfold ser ut til å bety mer for privat og statlig sektor, noe mindre for kommunal og offentlig/kommunalt eide virksomheter. Summerer vi mangfoldsdimensjonene kommer kommunal og privat sektor best ut. Privat fordi de tilrettelegger mest når det gjelder yrkesfaglig mangfold, og kommunal sektor fordi de tilrettelegger mest når det gjelder kulturell/verdimessig mangfold.

En inndeling i fylker gir en oversikt over hvordan mangfold prioriteres ulikt, der yrkesmessig mangfold kommer særlig høyt i Hedmark, og kulturelt og verdimelessig mangfold kommer lavt ut i fylkene i nord.



...yrkesmessig mangfold kommer særlig høyt i Hedmark, og kulturelt og verdimelessig mangfold kommer lavt ut i fylkene i nord.

	Østfold	Akershus	Oslo	Hedmark	Oppland	Buskerud	Vestfold	Telemark	Aust-Agder
Demografisk mangfold	36%	44%	60%	47%	58%	61%	57%	44%	33%
Kulturell/verdimessig mangfold	35%	41%	42%	27%	45%	48%	52%	35%	44%
Yrkesfaglig mangfold	64%	55%	59%	76%	70%	58%	66%	63%	68%
Personlighetsmangfold	39%	55%	61%	50%	50%	55%	62%	67%	58%

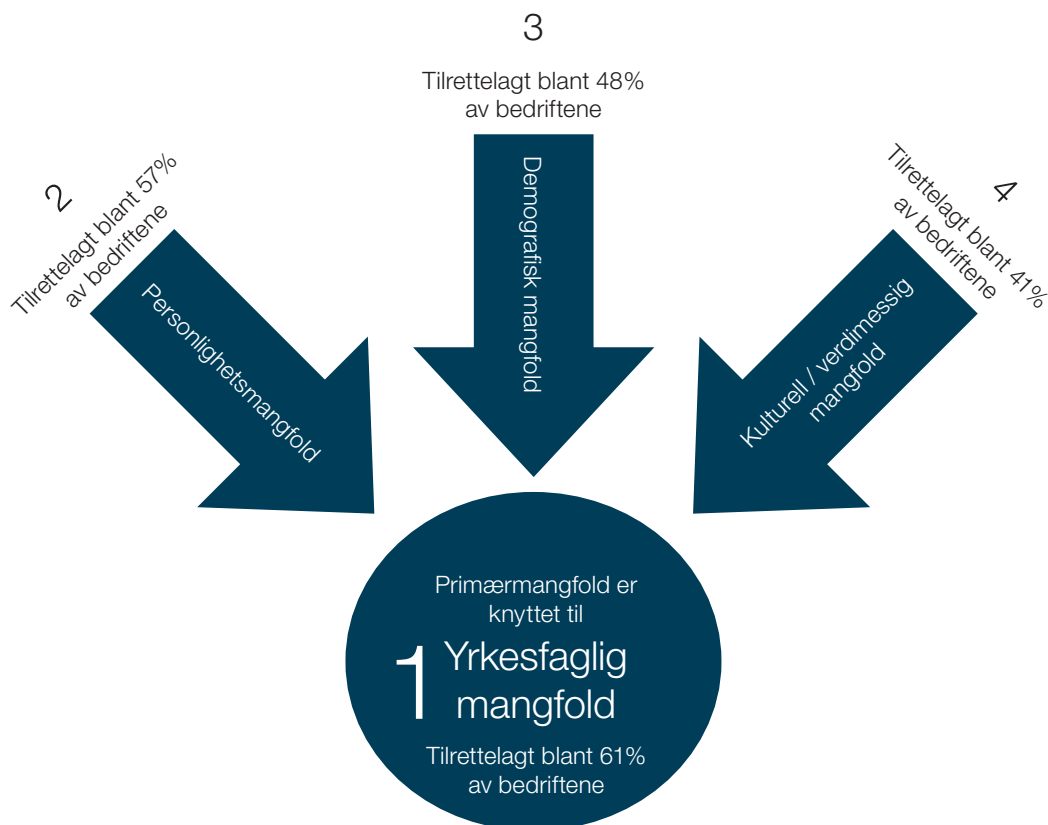
	Vest-Agder	Rogaland	Hordaland	Sogn og Fjordane	Møre og Romsdal	Trøndelag	Nordland	Troms	Finmark
Demografisk mangfold	52%	41%	42%	27%	53%	52%	45%	38%	20%
Kulturell/verdimessig mangfold	48%	43%	39%	30%	35%	47%	19%	27%	43%
Yrkesfaglig mangfold	59%	60%	62%	62%	65%	68%	55%	59%	50%
Personlighetsmangfold	55%	57%	60%	36%	67%	65%	45%	56%	57%

**Tabell 4:** Andel respondenter som oppgir at egen arbeidsgiver tilrettelegger for mangfold, for hver av mangfoldsdimensjonene i hvert fylke.

Siden vi har et relativt begrenset datasett (få antall respondenter pr. fylke), skal vi være litt forsiktig med å overtolke tabellen. Det kan imidlertid se ut som tilrettelegging for demografisk mangfold betyr mer i de mer sentrale delene av landet, mens det motsatte gjelder for yrkesfaglig mangfold. Dette kan ha gjøre med konkurransesituasjonen i arbeidsmarkedet å gjøre. Så lenge

man har tilgang på faglig dyktige medarbeidere trenger man ikke å fokusere på dette, men kan i stedet fokusere på bedre kjønns- og aldersbalanse. Andre steder er det å få tak i riktige kompetanse, dvs. medarbeidere med riktig yrkesfaglig bakgrunn uansett det viktigste. Derfor fokuserer de på det.





Yrkesfaglig mangfold virker som en forutsetning før man kan fylle på med annen type mangfold

**Figur 8:** Modell for rangering av typer mangfold knyttet til hva som bidrar til verdiskaping i virksomheten

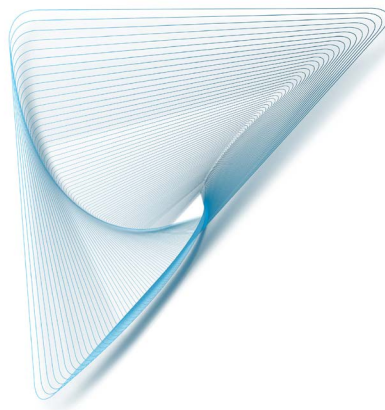
Figur 8 viser hvordan vi kan tenke oss at de ulike mangfoldsdimensjonene bidrar til verdiskaping i virksomhetene, og det er ikke tvil om at *yrkesfaglig* mangfold er den primære dimensjonen (dvs. virksomheten må først og fremst ha tilgang til nødvendig fagekspertise) i den sammenheng. Det er nesten slik at vi må tenke oss at denne er en forutsetning før en virksomhet kan 'fylle' på med andre mangfoldsdimensjoner; og det de normalt prioriteres er Personlighets mangfold deretter (dvs. få inn personer som bidrar til et godt arbeidsmiljø i kraft av sin væremåte; utadvendthet, humor etc.). Først deretter kommer Demografisk og Kulturell/verdimessig mangfold, uten at det er gitt at disse faktisk bidrar til ekstra verdiskaping. Derfor er det et paradoks at det er disse mangfoldsdimensjonene de ofte blir målt på.

Når vi ser i hvilken grad egenoppfatningen av mangfoldsbegrepet blir påvirket av hva arbeidsgiver faktisk

legger vekt på innen de ulike mangfoldsdimensjonene, får vi noen klare indikasjoner på at andelen som knytter en gitt dimensjon til mangfoldsbegrepet hele tiden *øker* når vi ser på *om* egen arbeidsgiver faktisk tilrettelegger for den samme mangfoldsdimensjonen. Ikke overraskende er det størst effekt i forhold *yrkesfaglig* og *personlighetsmessig* mangfold. Dette er også de to dimensjonene som tilsynelatende betyr mest for verdiskapingen i virksomhetene.



...det er ikke tvil om at yrkesfaglig mangfold er den primære dimensjonen...



## Skaper mangfold problemer eller positive bidrag?

**Det er mange antakelser og spørsmål ved om mangfold egentlig bidrar positivt til måloppnåelse eller om det skaper unødvendig støy og utfordringer. Spør vi medarbeidere, som tross alt skal være produktive med det mangfoldet de opplever at de har, peker svarene i retning av at mangfold er mer positivt enn negativt, og at de positive effektene ser ut til å øke med graden av mangfold.**

Det er først og fremst de mellommenneskelige forholdene som vil kunne være katalysator for at mangfold har effekter. Vi ba respondentene gi sin vurdering av hvordan en rekke gruppe- og team prosesser fungerte og ble håndtert hos dem. For å avdekke interessante forskjeller delte vi inn

resultatene i tre kategorier avhengig av hvor mye mangfold respondentene opplever. Nedenfor vises tabellene for gruppene «en viss grad av mangfold» som utgjør 16% av befolkningen, «noen grad av mangfold», som utgjør 23% av befolkningen og «stor grad av mangfold» som utgjør 11% av befolkningen.



...peker svarene i retning av at mangfold er mer positivt enn negativt...

### En viss grad av mangfold

	Skaper store problemer og/eller bidrar svært negativt	Skaper noen problemer og/eller bidrar svakt negativt	Verken/eller	Skaper få problemer og/eller bidrar ganske positivt	Skaper ingen problemer og/eller bidrar svært positivt	Netto positiv effekt ((4+5 - (1+2))
Kommunikasjonen oss imellom	0,60 %	15,60 %	24,00 %	43,10 %	16,80 %	43,70 %
Informasjonsflyten oss imellom	1,20 %	16,80 %	28,70 %	36,50 %	16,80 %	35,30 %
Å ha en lett og knirkefri samhandling	0,60 %	10,20 %	28,10 %	46,10 %	15,00 %	50,30 %
Evnen til å håndtere konflikter som oppstår	0,60 %	15,40 %	23,50 %	48,10 %	12,30 %	44,40 %
Å utføre de daglige jobboppgavene mest mulig effektivt	1,20 %	6,70 %	23,90 %	43,60 %	24,50 %	60,20 %
Samholdet oss imellom	1,80 %	5,50 %	22,60 %	42,70 %	27,40 %	62,80 %
Evnen til å drive med problemløsning	1,20 %	4,20 %	24,10 %	46,40 %	24,10 %	65,10 %
Tilliten oss imellom	1,20 %	7,20 %	21,60 %	44,90 %	25,10 %	61,60 %
Evnen til å være kreativ	0,60 %	4,20 %	24,80 %	48,50 %	21,80 %	65,50 %

**Tabell 4:** En viss grad av mangfold. Teorien sier at det å være forskjellige kan være fordel i noen situasjoner, men en ulempe i andre. På hvilken måte bidrar graden av mangfold hos dere til at dere håndterer følgende gruppe/team prosesser mer positivt eller mer negativt?

## Noen grad av mangfold

	Skaper store problemer og/eller bidrar svært negativt	Skaper noen problemer og/eller bidrar svakt negativt	Verken/eller	Skaper få problemer og/eller bidrar ganske positivt	Skaper ingen problemer og/eller bidrar svært positivt	Netto positiv effekt ((4+5 - (1+2)))
Kommunikasjonen oss imellom	0,40 %	12,20 %	16,20 %	49,30 %	21,80 %	58,50 %
Informasjonsflyten oss imellom	0,90 %	17,10 %	23,70 %	42,50 %	15,80 %	40,30 %
Å ha en lett og knirkefri samhandling	0,90 %	10,60 %	21,60 %	49,30 %	17,60 %	55,40 %
Evnen til å håndtere konflikter som oppstår	2,20 %	11,10 %	22,70 %	50,70 %	13,30 %	50,70 %
Å utføre de daglige jobboppgavene mest mulig effektivt	0,00 %	8,40 %	14,50 %	55,10 %	22,00 %	68,70 %
Samholdet oss imellom	0,40 %	7,90 %	12,20 %	47,60 %	31,90 %	71,20 %
Evnen til å drive med problemløsning	0,00 %	6,20 %	12,90 %	60,40 %	20,40 %	74,60 %
Tilliten oss imellom	1,30 %	7,50 %	18,10 %	47,10 %	26,00 %	64,30 %
Evnen til å være kreativ	0,00 %	2,20 %	18,90 %	53,30 %	25,60 %	76,70 %

Tabell 5: Noen grad av mangfold

## Stor grad av mangfold

	Skaper store problemer og/eller bidrar svært negativt	Skaper noen problemer og/eller bidrar svakt negativt	Verken/eller	Skaper få problemer og/eller bidrar ganske positivt	Skaper ingen problemer og/eller bidrar svært positivt	Netto positiv effekt ((4+5 - (1+2)))
Kommunikasjonen oss imellom	4,90 %	16,40 %	11,50 %	42,60 %	24,60 %	45,90 %
Informasjonsflyten oss imellom	5,80 %	14,20 %	18,30 %	40,80 %	20,80 %	41,60 %
Å ha en lett og knirkefri samhandling	4,20 %	13,30 %	18,30 %	39,20 %	25,00 %	46,70 %
Evnen til å håndtere konflikter som oppstår	5,80 %	10,70 %	19,80 %	47,10 %	16,50 %	47,10 %
Å utføre de daglige jobboppgavene mest mulig effektivt	4,10 %	8,30 %	9,90 %	40,50 %	37,20 %	65,30 %
Samholdet oss imellom	2,50 %	9,10 %	8,30 %	43,00 %	37,20 %	68,60 %
Evnen til å drive med problemløsning	1,70 %	9,40 %	15,40 %	37,60 %	35,90 %	62,40 %
Tilliten oss imellom	1,70 %	8,50 %	17,10 %	29,10 %	43,60 %	62,50 %
Evnen til å være kreativ	1,70 %	4,20 %	18,30 %	37,50 %	38,30 %	69,90 %

Tabell 6: Stor grad av mangfold

Vi ser umiddelbart at fordelene langt overskrider ulempene/ problemene knyttet til graden av mangfold, og det gjelder for alle de ulike gruppe/team prosessene vi har listet opp. Best effekt får man ved «noen grad av mangfold», mens effekten går noe ned igjen hvis man beveger seg mot «stor grad av mangfold», men ikke veldig mye. Størst reduksjon ser vi innenfor «Kommunikasjonen oss imellom» og «Evnen til å drive med problemløsning».

De gruppe/team prosessene som gjennomgående i størst grad profiterer på mangfold er:

- Evnen til å være kreativ
- Samholdet oss imellom
- Evnen til å drive med problemløsning
- Å utføre de daglige jobboppgavene mest mulig effektivt

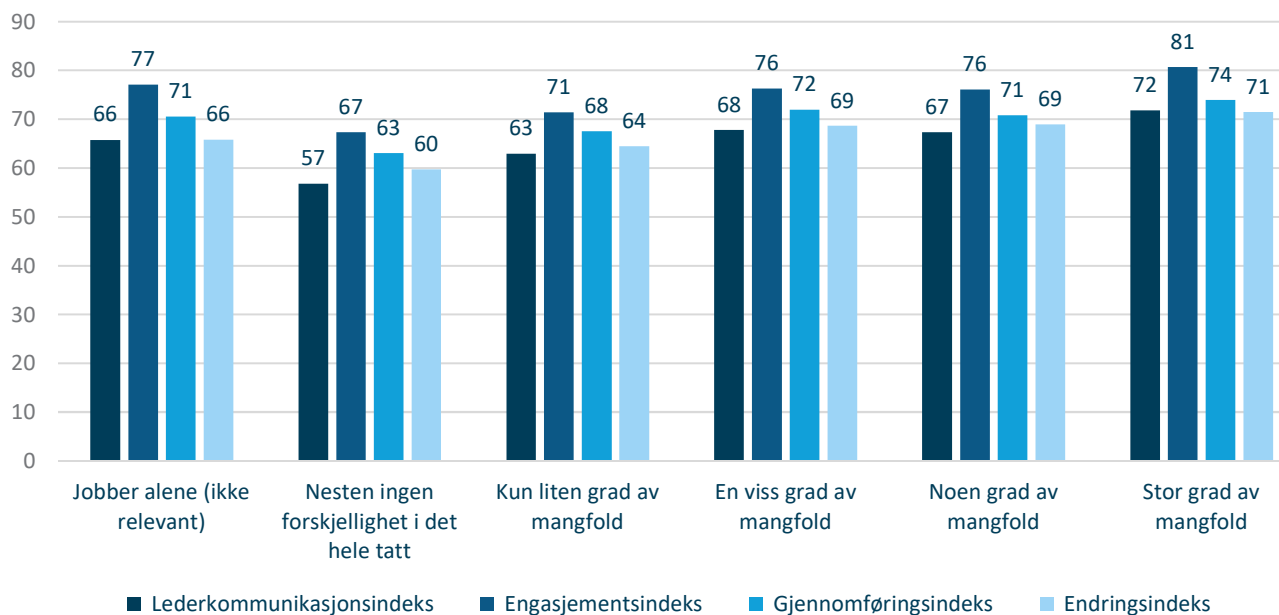
Mens de prosessene som profiterer minst er:

- Informasjonsflyten oss imellom
- Evnen til å håndtere konflikter som oppstår
- Kommunikasjonen oss imellom

Men selv innenfor disse områdene er nettoeffekten positiv. I undersøkelsen hadde vi også underliggende spørsmål, en arbeidslivsindex (ALx 2019) som igjen er delt opp i fire indekser. Disse er «lederkommunikasjon», «engasjementsindeks», «gjennomføringsindeks» og «endringsindeks». Når vi ser på graden av mangfold respondentene jobber i til daglig opp mot vurderingene deres av disse fire indeksene får vi ytterligere forsterket inntrykket av positive effekter ved mangfold.

“

...påfallende hvilken effekt graden av mangfold faktisk har.



**Figur 9:** Skårene på de 4 ALx-indeksene avhengig av grad av mangfold hos de kollegaene man jobber mest sammen med

I den grad disse 4 indeksene kan brukes som relevante prestasjonsmål, er det påfallende hvilken effekt graden av mangfold faktisk har. Går man fra en arbeidsgruppe med «Nesten ingen forskjellighet i det hele tatt» til en med «Stor grad av mangfold», ser prestasjonsnivået til å øke med mellom 20-26%. Tilsvarende opp mot de som stort sett jobber alene, men da er effekten kun mellom 5-10%.

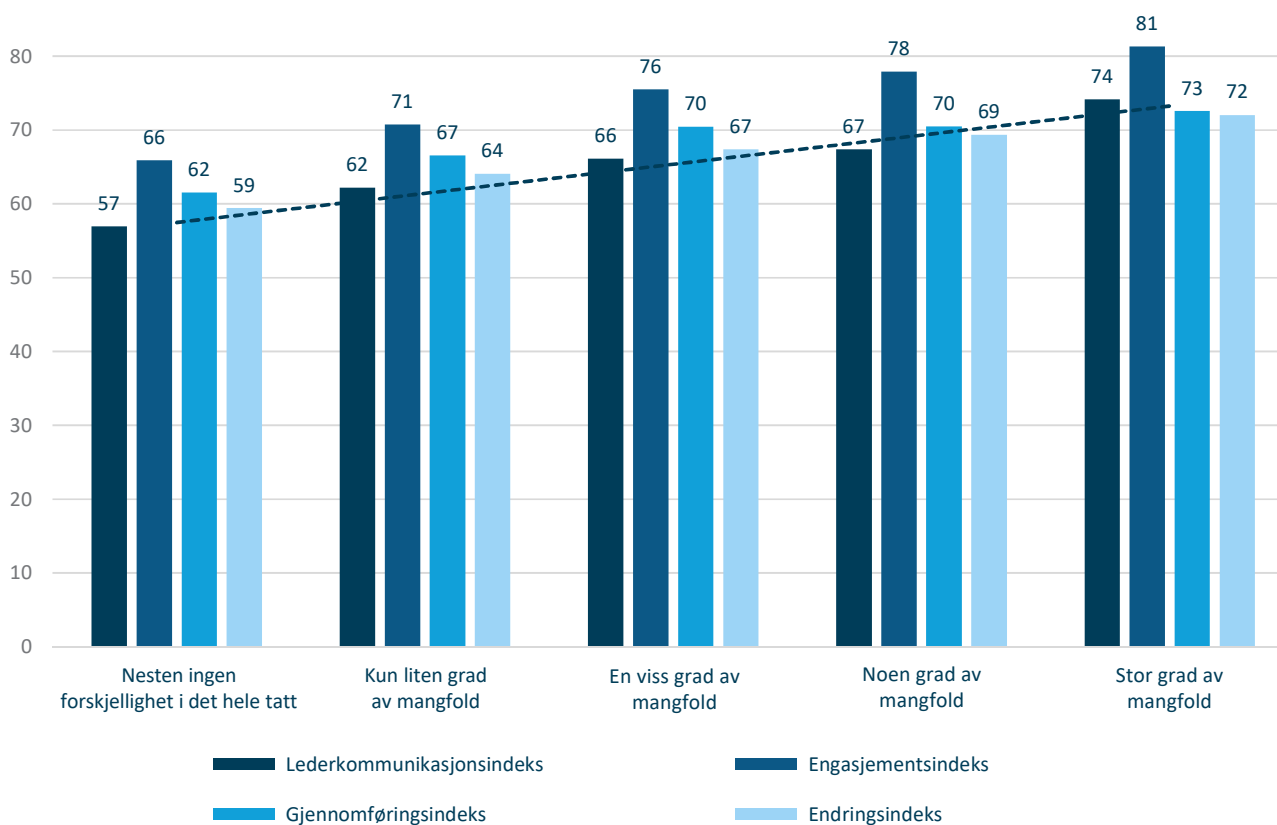
Basert på dette kan vi si at økt grad av mangfold forbedrer både trivsel, prestasjoner og de fleste relevante gruppe/team prosesser. Noen gruppe/team prosesser har et «topp-punkt» når man når en viss grad av mangfold, for så å reduseres hvis mangfoldet øker ytterligere. Men

selv for de gruppe/team-prosesser som reduseres mest, for eksempel «Kommunikasjonen oss imellom» og «Informasjonsflyten oss imellom», er det likevel bare ca. 20% som opplever at stor grad av mangfold har en negativ effekt på disse prosessene.

Ser vi på resultatene på bakgrunn av utdanningsnivå får vi frem en ytterligere nyansering. Respondentens utdanningsnivå kan sies å gi en indikasjon på hva slags type arbeid vedkommende utfører, og vi valgte å gruppere respondentene i to hovedgrupper – de som har gått på universitet og høyskole og de som ikke har det.



## Universitets-/høgskoleutdanning med inntil 4 års varighet



**Figur 10:** Skårene på de 4 ALx-indeksene avhengig av grad av mangfold hos de kollegaene man jobber mest sammen med (gruppert etter utdanningsnivå)

Vi ser her at for gruppen med høyskole-utdanning øker de positive effektene mer jo mer mangfold respondentene er eksponert for i det daglige arbeidet. For gruppen uten utdanning på høyskolenivå ser vi effekter, men ikke en like tydelig stigning. Dette kan indikere at mangfold påvirker både lederkommunikasjon, engasjement, gjennomføring og endringsevnen.



*Dette kan indikere at mangfold påvirker både lederkommunikasjon, engasjement, gjennomføring og endringsevnen.*



## Lite måling av mangfold?

**Norske arbeidstakere opplever ikke at det er satt tydelige objektive måltall på graden av mangfold som skal oppnås i virksomheten. Dette betyr ikke at virksomheter ikke har slike mål, men at disse er relativt ukjente for medarbeiderne. Kun 1 av 10 oppgir at virksomheten har slike måltall og vet hva de har måltall på.**

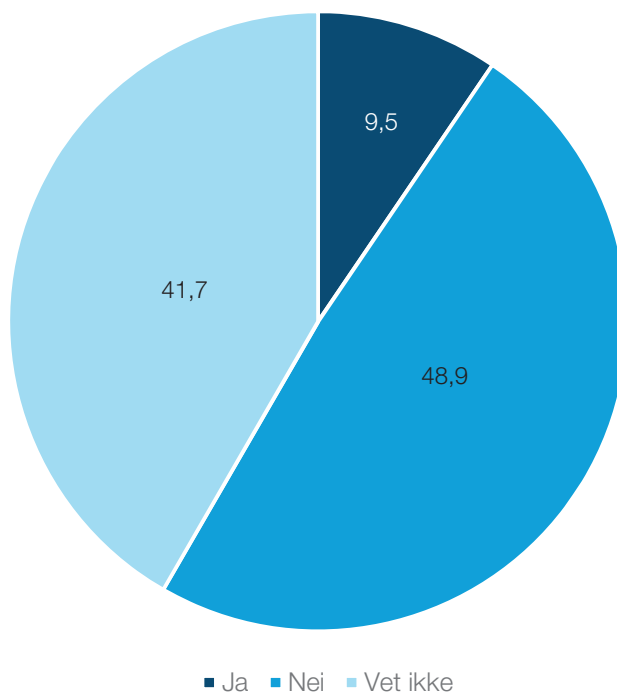
Hvis vi ser bort fra kategorien «jobber alene», så svarer kun 9,5% av respondentene at arbeidsgiver har satt objektive måltall på graden av mangfold som skal oppnås

i virksomheten de jobber i. 48,9% svarer at det ikke er satt slike måltall, og 41,6% svarer at de ikke vet. Her må vi ta høyde for at virksomhetene måler varianter av mangfold i en styrings- og utviklingsdimensjon, men da uten at de ansatte nødvendigvis vet om at en slik måling foretas.



*47% av de som har måltall sier at virksomheten har mål på demografisk mangfold*

### Måltall på mangfold

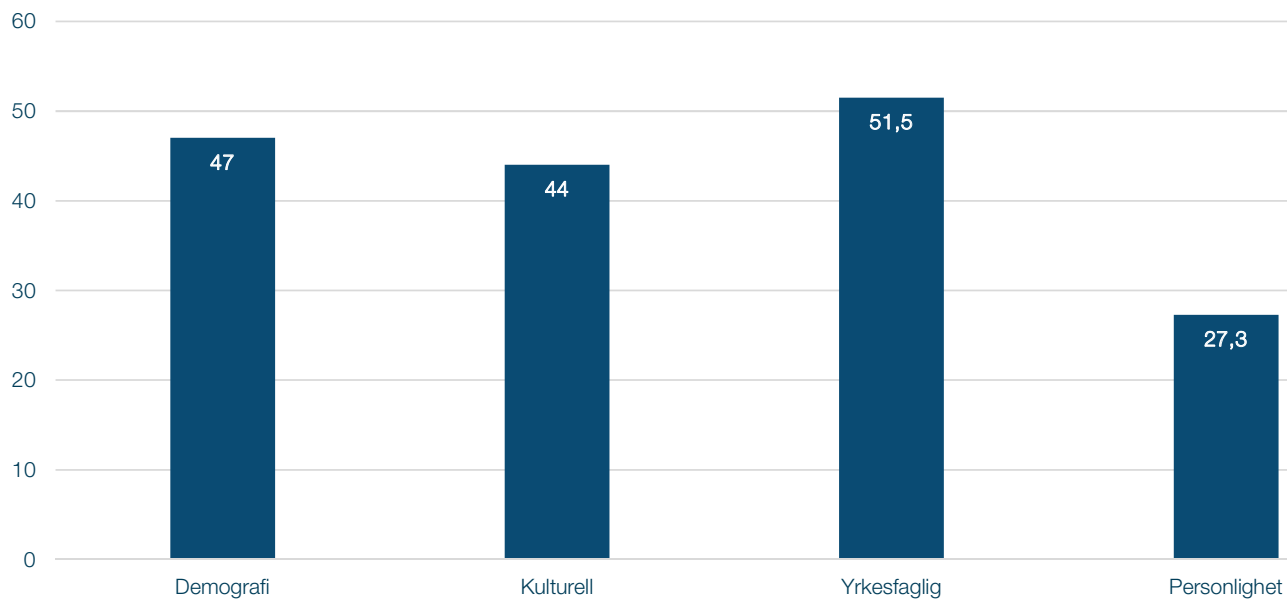


**Figur 11:** Har din arbeidsgiver satt objektive måltall på graden av mangfold som skal oppnås i virksomheten?

Når vi spør de 9,5% som svarte «ja» om hvilke *mangfoldsdimensjoner* virksomheten har satt fokus på ser vi en nokså jevn spredning over de fire dimensjonene. 47% av de som har måltall sier at virksomheten har mål på demografisk mangfold (kjønn, alder, seksuell legning), 44% sier at kulturelle og verdimesig mangfold måles (etnisitet, språk, politisk ståsted) og 51,5% sier

at de har måltall på yrkesfaglig mangfold. (profesjon, utdanning, erfaringsbakgrunn). Når det gjelder den personlighetsmessige dimensjonen er det faktisk hele 27,3% som sier at virksomheten har måltall på dette (personlighet, introvert/ekstrovert, humor, høysensitiv, kreativitet samt intelligens).

## Måltall innenfor mangfoldsdimensjonene



**Figur 12:** Innenfor hvilke av de fire mangfoldsdimensjonene gjelder det? (svarene oppgis i prosent)

**KANTAR**  **HR NORGE**