



#11

Interseksjonalitetsindeksing:

Effekter av mangfold i ledelse på ansatte

Forfattere



Jakob Sverre Løvstad
CTO, Seema



Manav Rihel Kumar
CEO, Seema

Introduksjon og kort oppsummering

Organisasjoner har i en årrekke ønsket å øke representasjon av mangfold i lederposisjoner. Argumentene har hovedsakelig handlet om et mer likestilt arbeidsliv og at mangfold bidrar til økt verdiskaping. Denne artikkelen undersøker hvordan økt mangfold i ledelsen påvirker ansattes opplevelser av ivaretagelse langs en rekke psykososiale dimensjoner.

For å måle mangfold har vi etablert en interseksjonalitetsindeks. Interseksjonalitetsindeks er et objektive matematisk mål for hvor høy grad av mangfoldskompleksitet man finner i en gruppe. Gjennom Diversity Index (Løvstad&Kumar, 2023a-2024c) kartlegger vi interseksjonalitet¹ for alle organisasjoner vi jobber med, både for ledere og øvrige ansatte. Ved å regne ut interseksjonalitetsindeksen for disse to gruppene og regne ut differansen, får vi et godt mål på forskjellen i kompleksiteten av representasjon mellom gruppene; altså i hvilken grad det er høyere/lavere kompleksitet i mangfoldet mellom ansatte og ledere.

Videre har vi sett på hvordan differansen i interseksjonalitetsindeksen påvirker a) hvor godt ansatte uten mangfold blir ivaretatt, b) hvor godt ansatte med mangfold blir ivaretatt og c) hvor optimistiske ledere er med tanke

på ansattes responser om psykososiale forhold på arbeidsplassen.

Kort sagt finner vi at:

- Økende grad av interseksjonalitet i ledelse sammenlignet med ansatte fører til nedsatt «Inkludering og tilhørighet» hos ansatte som representerer en eller flere grader av mangfold ($r = 0,48$; $R^2 = 0,23$; $p = 0,0005$). Effekten er moderat.
- Økende grad av interseksjonalitet i ledelse sammenlignet med ansatte fører til reduksjon i optimisme om hvor høy grad av «Inkludering og tilhørighet» ansatte med mangfold rapporterer ($r = 0,42$; $R^2 = 0,18$; $p = 0,0024$). Effekten er moderat.

Som Seema har lagt vekt på siden selskapet ble etablert i 2012, er det viktigere med mangfoldskompetanse for å lede mangfold på en god måte, enn at en leder objektive sett representerer mangfold. Resultatene fra dataene i denne artikkelen støtter denne tankegangen.

Resultatene er basert på 6100 datapunkter fordelt på 50 heterogene avdelinger i 8 organisasjoner.

Så vidt oss bekjent, er dette første gang interseksjonalitetsindeks er brukt som et objektive mål for mangfoldskompleksitet i grupper. Vi

¹ Interseksjonalitet handler om antall kategorier av mangfold et individ innehar samtidig. Eksempelvis «jeg er både en kvinne blant mange mannlige ansatte (kjønnsdimensjon), og jeg er samtidig en økonom blant hovedsakelig psykologer på jobb (faglig dimensjon)».

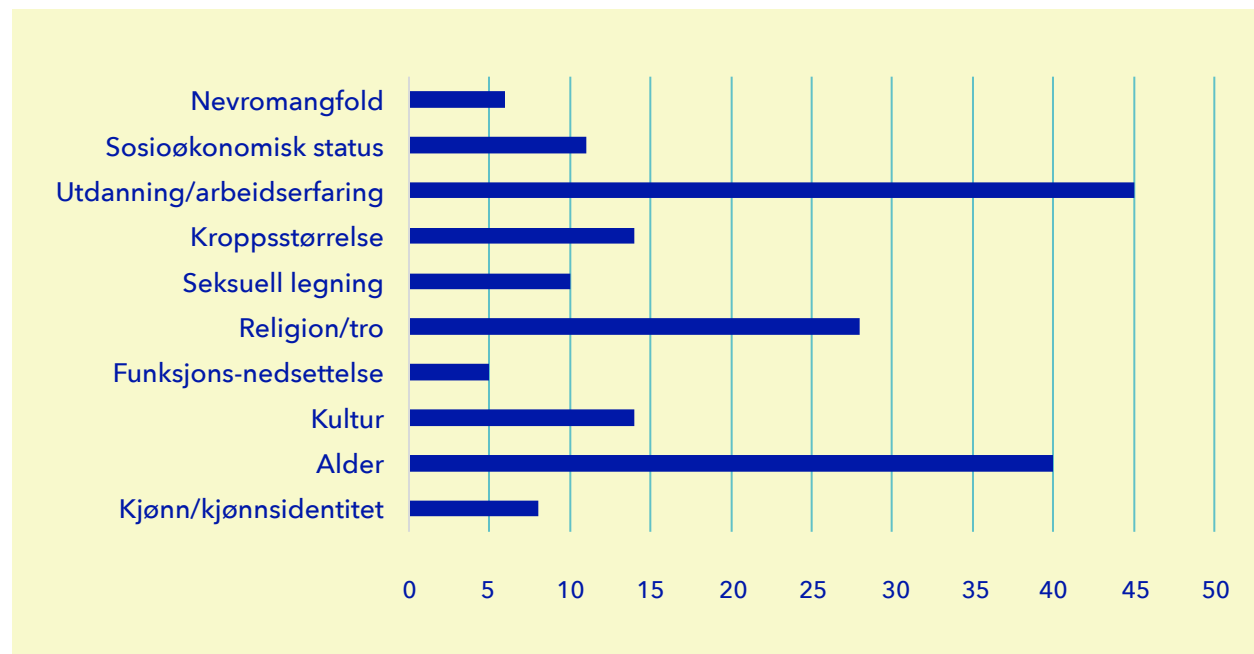
kommer tilbake til hvordan denne konkret regnes ut i neste kapittel. Det er også relativt sjelden, om i det hele tatt, at man står i en såpass privilegert posisjon at man har tilgang på flere tusen datapunkter fra avdelinger på tvers av eksisterende organisasjoner for å se hvordan differanse i mangfoldskompleksitet

mellom ansatte og ledere påvirker psykososiale variabler. I denne artikkelen får du altså innsikt i hvordan differanse i interseksjonalitet mellom ledere og ansatte påvirker hvordan de ansatte i private selskaper opplever seg ivaretatt langs en rekke dimensjoner.

Interseksjonalitetsindeks

Diversity Index måler interseksjonalitet ved at respondenter kan krysse av på null til ti kategorier som beskriver forskjellige måter å føle seg annerledes på. Kategoriene er plukket ut basert på eksisterende forskning og satt i kontekst av arbeidsplassen. Dette er et viktig poeng: Mangfold handler alltid om hva du bringer med deg inn i en gitt kontekst/gruppe. Ingen er mangfoldig alene, og hvilke

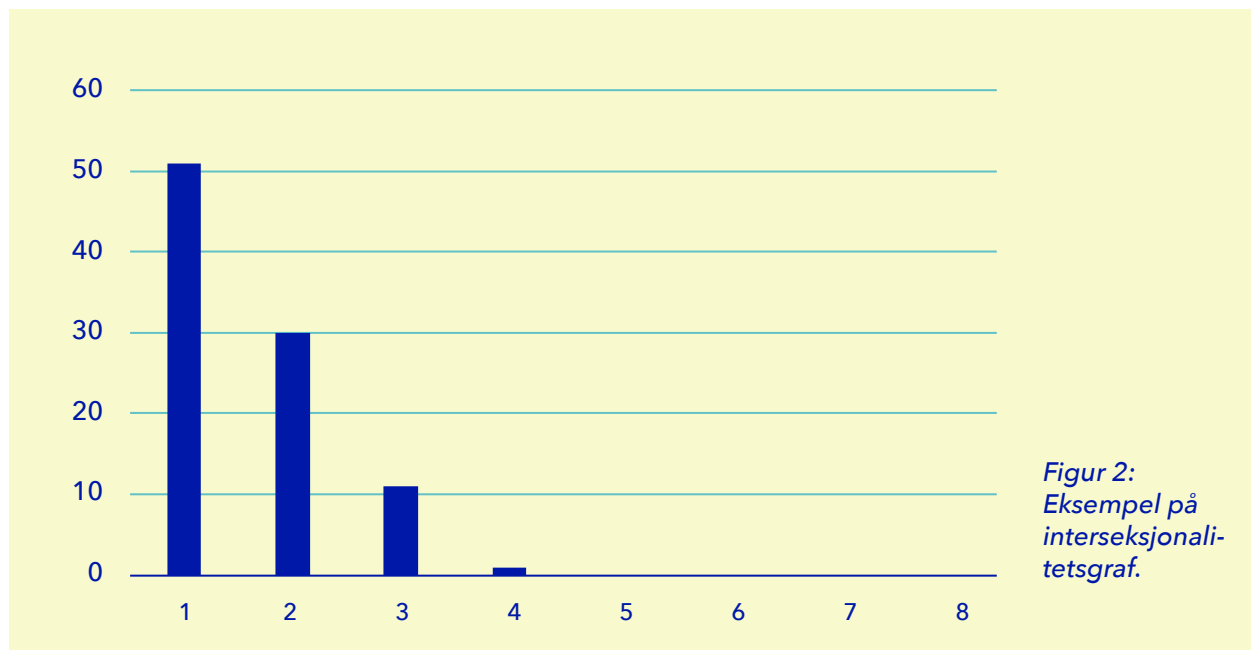
kategorier som er mest relevante varierer fra kultur til kultur, og over tid. Oppdateringer av kategoriene må gjøres jevnlig i lys av forskning og samfunnstendenser. Dette kan du lese mer om i Løvstad&Kumar (2023d). Kategoriene vi anvender per dags dato finner du i figur 1, som også viser en typisk mangfoldsoversikt for en middels stor organisasjon.



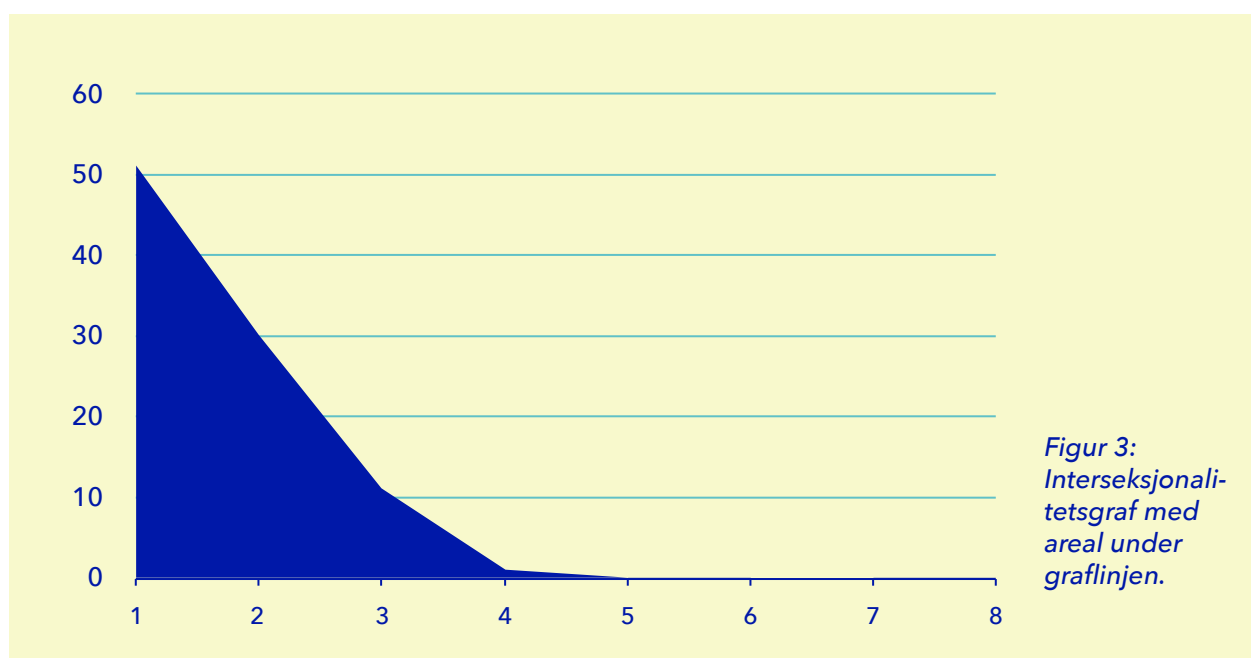
Figur 1:
Eksempel på mangfoldsoversikt for en avdeling med antall ansatte i hver kategori.

For interseksjonalitet på avdelings- og organisasjonsnivå, får man videre en graf som i figur 2 (kun et eksempel vist her). Her ser du hvor mange som føler de innehar alt fra null til ti grader av mangfold samtidig. Som du ser

går x-aksen kun fra 1 til 8 fordi vi har utelukket majoriteten (de som ville vært på «0»), og det er urealistisk at noen har mer enn åtte grader av mangfold samtidig, av åpenbare fornuftsgrunner og eksisterende datagrunnlag.

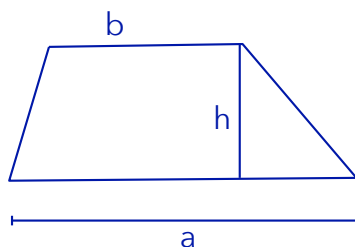


For å begynne å gå fra grafen i figur 2 til en interseksjonalitetsindeks, må vi først konvertere den til en linjegrav som vist i figur 3, for å kunne beregne arealet under grafen.



Å beregne arealet under grafen i figur 3 kan enkelt gjøres med den såkalte «trapesmetoden» (at hvert linjesegment utgjør et trapes opp mot x-aksen og dermed kan regnes ut med formelen:

$$A = \frac{a + b}{2} h$$



Å summere alle trapesene under linjen gir oss et veldig godt tall på mangfoldskompleksiteten generelt, men problemet er at gruppene vi kartlegger har svært forskjellig antall respondenter representert. Derfor må arealet regnet ut med trapesmetoden divideres på antall ansatte som er med i grafen, og vi ender da med en interseksjonalitetsindeks som kan brukes som kalibrert sammenligningsgrunnlag mellom organisasjoner/avdelinger, og mellom ledelse og ansatte.

I denne studien ser vi spesifikt på differansen i interseksjonalitetsindeks mellom ledere og ansatte per avdeling slik at et høyere tall betyr høyere mangfoldskompleksitet i ledelse sammenlignet med ansatte, og et lavere tall betyr lavere mangfoldskompleksitet i ledelse sammenlignet med ansatte.

Psykososiale variabler

Å ha en interseksjonalitetsindeks gir oss en uavhengig variabel som utgangspunkt for prediksjon, men vi må også ha aktuelle psykososiale variabler relatert til mangfold som nevnte indeks eventuelt skal predikere. Vår hypotese er, tross alt, at en interseksjonalitetsindeks påvirker hvordan ansatte med og uten mangfold har det, og hvordan ledere antar at ansatte kommer til å svare.

Her bruker vi de fem kategoriene vi har validert gjennom mange målinger, og som hele veien har holdt høy reliabilitet, gode faktorkorrelater og moderat til høy prediktiv validitet for aktuelle KPI'er (Løvstad&Kumar, 2024a-c):

- **Inkludering og tilhørighet**
Kategorien *inkludering og tilhørighet* måler i hvilken grad ansatte føler seg som en del av fellesskapet på arbeidsplassen.

Dette omhandler opplevelsen av å være respektert, inkludert og forstått av kolleger.

- **Autentisitet**
Kategorien *autentisitet* måler i hvilken grad ansatte føler at de kan uttrykke sine ærlige meninger og følelser. Dette omhandler opplevelsen av å kunne uttrykke sine profesjonelle perspektiver og sitt indre liv. Begge er viktige for optimal prestasjon på jobb.
- **Kompetanseutnyttelse**
Kategorien *kompetanseutnyttelse* måler i hvilken grad ansatte opplever at deres kunnskap, ideer og meninger er av interesse for kolleger. Dette omhandler opplevelsen av å kunne bruke kompetansen sin på jobb.

- **Relasjon til leder**

Kategorien *relasjon til leder* måler i hvilken grad ansatte føler at de kan være åpne med og føler seg forstått av lederen sin, og i hvilken grad de opplever at lederen ønsker deres beste på jobb.

- **Utviklingsmuligheter**

Kategorien *utviklingsmuligheter* måler i hvilken grad ansatte føler de kan utvikle

seg i virksomheten. Dette omhandler opplevelsen av å kunne utvikle seg horisontalt (spesialisering og fagutvikling) og vertikalt (karriere og avansement).

For de nevnte fem variablene, kalt «mangfoldsmodenhetsvariabler» i Diversity Index, opererer vi med en logikk tilsvarende z-skårer² for å se hvordan differanse i interseksjonalitetsindeks påvirker disse.



² I praksis måler vi alle slike typer skårer i Diversity Index ved å subtrahere 3 fra gjennomsnittet og dividere på standardavvik. Dette gir oss en avstand fra nøytralt nivå på en 1-6 svarskala, korrigert for spredning i data.

Resultater

Som nevnt er datagrunnlaget 6100 datapunkter fordelt på 50 heterogene avdelinger i 8 organisasjoner.

Signifikansnivå var satt til $\alpha = 0,05$ og statistisk styrke til $1-\beta = 0,8$ med forventet effektstørrelse på $r \geq 0,4$. Figur 4 viser oppsett fra G*Power for studien (Faul et al, 2007).

Input Parameters		Output Parameters		
Determine =>	Tail(s)	Two		
	Effect size ρ	0.4	Noncentrality parameter δ	2.8949875
	α err prob	0.05	Critical t	2.0180817
	Power (1- β err prob)	0.8	Df	42
		Total sample size	44	
		Actual power	0.8073726	

Figur 4: Statistisk konfigurasjon for studien (signifikansnivå, statistisk styrke, forventet effektstørrelse og utregning av minimumskrav til utvalgsstørrelse).

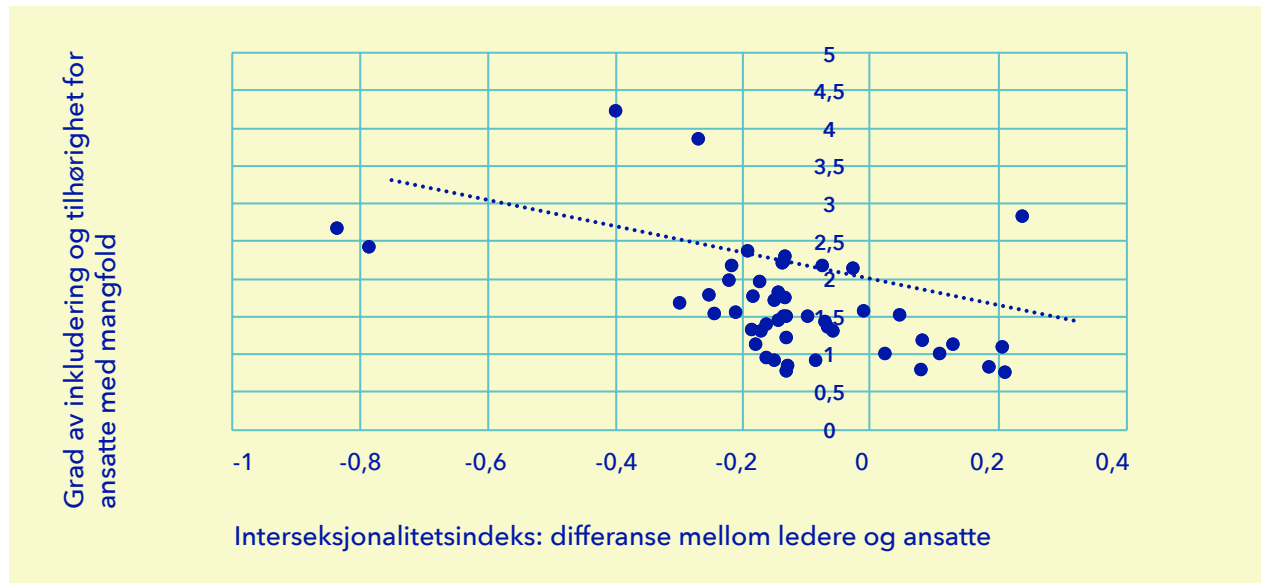
Signifikante resultater fra studien med høy nok effektstørrelse var:

- Økende grad av interseksjonalitet i ledelse fører til nedsatt «Inkludering og tilhørighet» hos ansatte som representerer en eller flere grader av mangfold ($r = 0,48$; $R^2 = 0,23$; $p = 0,0005$). Effekten er moderat.
- Økende grad av interseksjonalitet i ledelse fører til reduksjon i optimisme om hvor høy grad av «Inkludering og tilhørighet» ansatte med mangfold rapporterer ($r = 0,42$; $R^2 = 0,18$; $p = 0,0024$). Effekten er moderat.

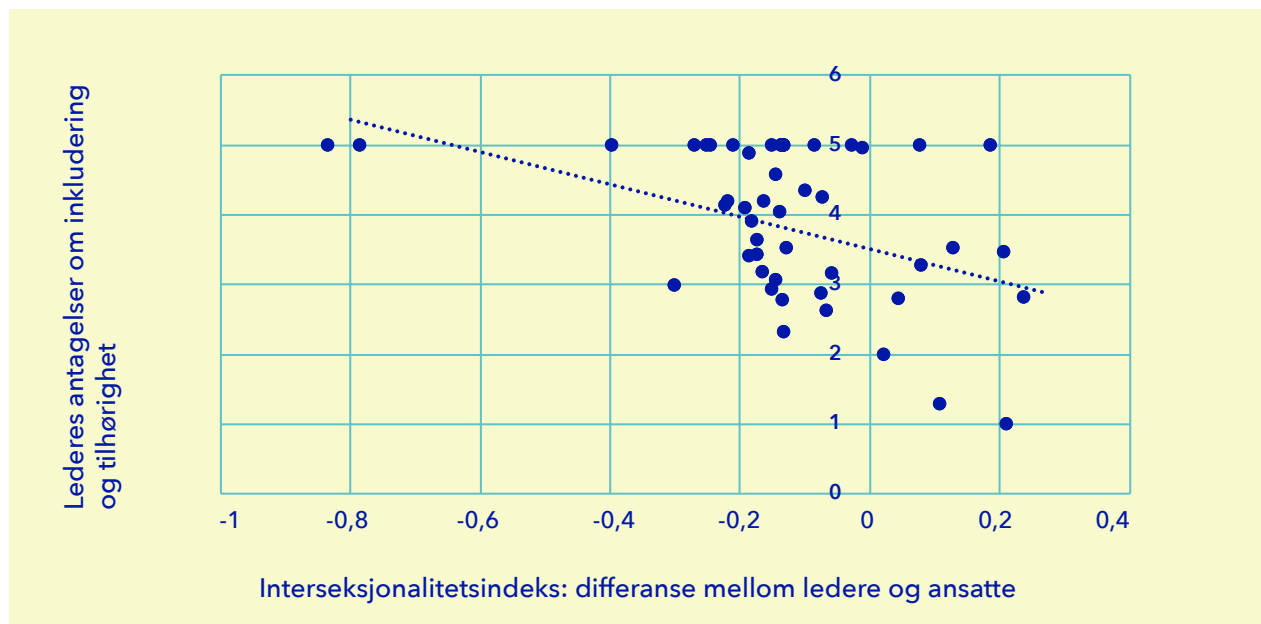
For alle andre variabler, det vil si de 13 andre kombinasjonene av 5 psykososiale variabler nevnt og mulighetene «uten mangfold» (majoriteten), «med mangfold» (alle minoriteter) og «lederantagelser» (hva ledere tror ansatte vil svare), så vi også negative korrelater for samtlige av disse kategoriene opp mot interseksjonalitetsindeksen. Men disse var ikke over terskel for nødvendig statistisk styrke, og blir derfor ikke beskrevet nærmere her (selv om flere effekter er signifikante under $\alpha = 0,05$). For den interesserte leser kan samtlige korrelater leses av i appendiks A.

Spredningsdiagrammer for funnene med god nok styrke og signifikans er vist i figur 5 og 6.

INKLUDERING OG TILHØRIGHET



Figur 5:
Spredningsdiagram som viser sammenheng mellom interseksjonalitetsindeks og i hvilken grad ansatte med mangfold opplever inkludering og tilhørighet i avdelingen.



Figur 6:
Spredningsdiagram som viser sammenheng mellom interseksjonalitetsindeks og i hvilken grad ledere antar at sine ansatte opplever inkludering og tilhørighet i avdelingen.

Kort oppsummert vil dette i praksis si i at jo mer mangfoldskompleksitet man har i ledelse, jo mindre opplever mangfoldige ansatte i avdelingen å bli inkludert og

føle tilhørighet. Og ledere antar også i større grad (helt korrekt) at de opplever mindre av dette. Det er altså tilsynelatende ikke en «hemmelighet» eller uventet.

Oppsummering og tolkning

Det er interessant i seg selv at interseksjonalitetsindeksen fungerer såpass godt som en prediktiv variabel, gitt hvor ekstremt heterogene avdelingene i datagrunnlaget er med tanke på størrelse, geografisk beliggenhet, bransjetilhørighet, arbeidskultur med mer. Sånn sett føler vi oss på relativt trygg grunn i å anbefale denne måten å beregne indeksen på med hensyn til replikasjon eller lignende typer studier (så lenge innhenting av mangfolddata gjøres etter samme logikk som vi bruker).

Det skal også legges til at dette er en studie bygget på korrelater og dermed per definisjon krever en avklaring på årsaksretning. Men det er heller usannsynlig at lavere skåre på mangfoldorienterte psykososiale variabler fører til økt andel individer med flere grader av mangfold i ledelse. Å tolke sammenhengen i den retningen hadde heller gitt mening om korrelatene hadde motsatt fortegn.

At økt mangfold og interseksjonalitet i ledelse påvirker enkelte psykososiale variabler i negativ retning, krever en tankeprosess rundt hvorfor dette kan være tilfellet.

At man representerer mangfold betyr ikke uten videre at man er kompetent innen mangfold

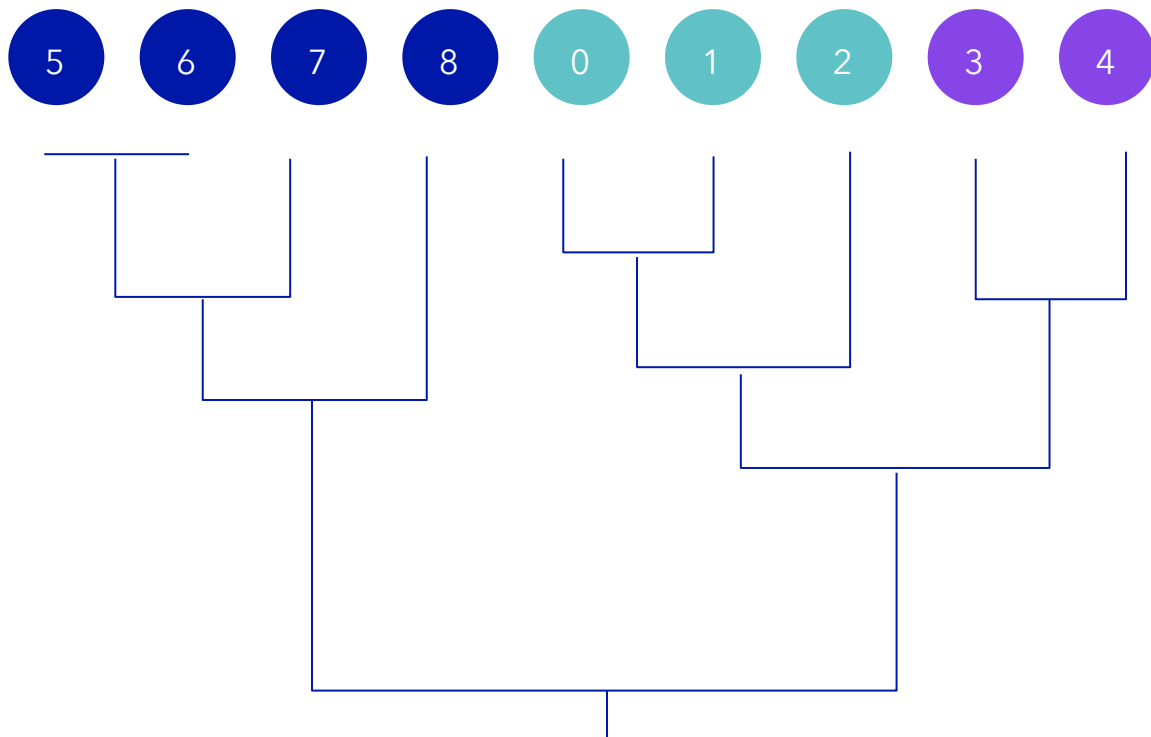
Det første er at mangfold finnes i mange kategorier, slik som vist i figur 1, og kombinasjoner, slik som indikert i figur 2. Dersom en leder eksempelvis har en annen religion og legning enn andre i avdelingen, betyr det ikke at vedkommende automatisk er ekspert på funksjonsnedsettelse eller nevromangfold (eller nødvendigvis sitt eget mangfold heller). Derfor fremhever vi også i vårt daglige virke viktigheten av å ha mangfoldskompetanse, og helst sertifisere seg (Standard Norge, 2018), fremfor å anta at noen vet

veldig mye om mangfoldsvitenskapen bare fordi man representerer et visst mangfold selv. En relatert problemstilling som ofte flagges, er utfordringer knyttet til å rekruttere og forfremme mangfold som har høy intern friksjon, slik som individer fra forskjellige land som er i konflikt, eller konservativt troende som kanskje ikke har et positivt syn på skeive, eller faggrupper med svært forskjellig nomenklatur og arbeidsmetodikk. Dette leder oss inn på neste punkt.

Mer mangfold betyr i de fleste tilfeller større avstand

En annen utfordring kan ligge i det som heter «fault lines» (Lau&Murnighan, 1998) innen mangfoldsforskningen. «Fault lines» beskriver hvordan forskjellige grupperinger kan ende med stadig større avstand mellom seg jo flere kategorier de identifiserer seg med som er forskjellig fra hverandre. Eksempelvis kan kjønn skape et skille i en organisasjon. Men om man i tillegg tenker at alle kvinner i organisasjonen er nyutdannede og unge, mens alle menn er betraktelig eldre, får man i tillegg forsterket forskjellen mellom gruppene med en aldersdimensjon. Om det også er slik at alle (eller i det minste de fleste) kvinnene stemmer mer mot venstre politisk enn sine eldre mannlige kolleger (som er en internasjonal tendens; Van Ditmars, 2022), skapes enda mer avstand. Vi ser også, i forlengelse, fra såkalte klyngeanalyser i våre organisasjonsdata at det gjerne oppstår slike «fault lines» basert på interseksjonalitet. Et eksempel vises i figur 7, hvor de med 0-2 kategorier mangfold, de med 3-4 og de med 5-8 er betydelig forskjellige fra hverandre på gruppenivå.





Figur 7: Eksempel på resultat fra klyngeanalyse for en organisasjon, illustrert som et såkalt dendrogram. Desto tidligere forgreiningen starter, desto større er forskjellene i besvarelser. Tallene representerer antall samtidige mangfoldskategorier (interseksjonalitet).

I praksis kan det bety at interseksjonelle ledere, spesielt i mangel på relevant opplæring, kan oppleve en stor avstand til sine ansatte fordi det oppstår «fault lines» i vertikal retning, og dermed dempes inkludering og tilhørighet i avdelingen. På den positive siden er det også noe som virker til en grad realitetskalibrert/bevistgjort i ledelsen, gitt lavere antagelser om mangfoldige ansattes skåringer.

Løsningen er i alle tilfeller, etter all sannsynlighet og erfaring, en økning i kompetanse. Mangfoldsvitenskap er et komplekst fag rent akademisk sett, og krever også mye av atferdstrening og mentalisering i arbeidshverdagen. Målet bør være at ansatte og ledere jobber seg gjennom forskjellene de representerer fremfor å unngå eller overse dem.

Det ville vært underlig om det å inneha mangfold ga noen automatisk gevinst, og gitt eksisterende psykologisk forskning på inn- og utgrupper, demografiske mangfoldseffekter

med mer (eksempelvis Blaine&Brenchley, 2021), er det ingen stor overraskelse at det kan ha konsekvensene beskrevet her.

Det kan være enkelt å tenke i møte med slik kompleksitet at det vil være lettere å gripe til maksimal homogenitet. Men rent praktisk er ikke dette mulig gitt en samfunnsutvikling med stadig økende mangfold langs multiple dimensjoner/kategorier. Uansett etisk/humanistisk standpunkt, er det urealistisk. Og skal man ha tak i talenter og arbeidskraft kommer disse med alle mulige mangfoldskategorier. I tillegg er det engang slik at mange organisasjoner ønsker en økt grad av perspektiver og mangfold for å møte oppgaver som krever nettopp heterogen oppgaveløsning, så å unngå det som krever noe ekstra er også en måte å unngå ønsket verdiskaping på.

Mangfoldsfaget fortjener å bli behandlet på lik linje med andre akademiske disipliner der analyser og målrettet kompetanseutvikling står sentralt.

Appendiks A: Samtlige korrelater opp mot interseksjonalitetsindeks

Under vises samtlige korrelater mellom differanser i interseksjonalitetsindeks (indeks for ansatte subtrahert fra indeks for ledere) og de psykososiale variablene tidligere beskrevet (oftest betegnet som «mangfoldsmodenhetsvariabler» internt hos oss).

	Ansatte uten mangfold	Ansatte med mangfold	Ledere
Inkludering og tilhørighet	-0,24	-0,48*	-0,42*
Autentisitet	-0,25	-0,30*	-0,18
Kompetanseutnyttelse	-0,17	-0,27	-0,14
Lederskap (relasjon)	-0,16	-0,35*	-0,31*
Utviklingsmuligheter	-0,08	-0,25	-0,26

Tabell 1:

Mangfoldsmodenhetsvariabler korrelert med differanse i interseksjonalitetsindeks. *betegner signifikant resultat under $\alpha = 0,05$.

Referanser

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

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533229>

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023a). *Pålitelighetsanalyse #1 av «Diversity Index»: Målevertøy 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.

Standard Norge (2018). *Ledelsessystemer for mangfold - Krav med brukerveiledning (NS 11201:2018)*.

Van Ditmars, M. M. (2022). Political socialization, political gender gaps and the intergenerational transmission of left-right ideology. *European Journal of Political Research*, 62(1), 3-24. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12517>