

#12

Belastning og prevalens av mangfolds- dimensjoner

Forfattere



Jakob Sverre Løvstad
CTO, Seema



Manav Rihel Kumar
CEO, Seema

Introduksjon og kort oppsummering

Av rent vitenskapelige årsaker, pleier vi vanligvis ikke å legge mye vekt på enkeltdimensjoner av mangfold. Vårt fokus er å rette blikket mot hele mennesket. En person kan representere mange forskjellige typer mangfold samtidig, og det er sjeldent noen ønsker å la seg definere utelukkende basert på én mangfoldsdimensjon. Når man snakker om mangfold i samfunnet og organisasjoner har vi lett for å neglisjere temaet totalt («her er alle like»), eller overfokusere på en dimensjon (det er jo fordi du er kvinne/nevrodivergent/fagarbeider). Det er en simplistisk og utdatert måte å se mangfold på, som heller ikke gir meningsfulle resultater i dataanalyser eller påfølgende tiltak som skal gi effekt for organisasjoners verdiskaping.

Samtidig er det sant at deler av ens identitet vil ha mer eller mindre belastning når man møter opp på arbeidsplassen; det finnes et hierarki av hva som skaper minst og mest motstand. Vi tar i denne artikkelen for oss dette hierarkiet, samt prevalens av de forskjellige mangfoldsdimensjonene.

Merk at dette vil endre seg fra kultur til kultur og over tid, slik mye gjør i sosialpsykologi. Denne artikkelen baserer seg på n=6140 datapunkter samlet i 2023 og 2024 for et heterogent utvalg norske bedrifter med god spredning i geografi og bransjetilhørighet.

Grunnleggende forståelse av mangfoldsdimensjoner

Innledningsvis, før vi sier noe om belastningen av ulike mangfoldsdimensjoner, er det behov for å avklare noen helt sentrale faglige prinsipper. Dette er for å sikre at analysen ikke fører til feilslutninger.

- 1. Relativ mangfoldsmåling:** Når vi måler mangfold, er det alltid relativt. Dette vil si at vi spør personer om de føler seg annerledes i aldersdimensjon, kjønnsdimensjon, kulturdimensjon og så videre sammenlignet med sine kolleger. Dette er basert på prinsipper fra sosial identitetsteori, en del av sosialpsykologien som fikk sin første vitenskapelige artikkel publisert i 1959 av psykologen og forskeren Henri Tajfel (Tajfel, 1959). Om vi bruker sunn fornuft, gir det også mening. Du er ikke en del av et mangfold om du er alene – det blir kun aktuelt å snakke om forskjeller når det finnes noen å sammenligne seg med. Konteksten er derfor alltid sentral i analysen.
- 2. Interseksjonalitet - å representere mangfold på mer enn en måte:** Enkeltpersoner kan være del av flere typer mangfold samtidig. Eksempelvis kan man både være skeiv blant heterofile, kvinne blant menn og være fra en annen kultur enn andre man jobber med – samtidig. Dette

kalles interseksjonalitet (Vertovec, 2014), og individet som vi her beskriver ville hatt tre grader av interseksjonalitet. Når vi i denne artikkelen snakker om hvilke mangfoldsdimensjoner som kan være belastende på arbeidsplassen, er det ikke snakk om menneskegrupper som sådan. Snarere beskriver vi hvordan forskjellige deler av ens identitet oppleves belastende på arbeidsplassen. I dette eksempelet blir spørsmålet om personen opplever det mest belastende å være skeiv, kvinne eller multikulturell (eller eventuelt ikke).

3. Analyse med verdiskaping for øyet:

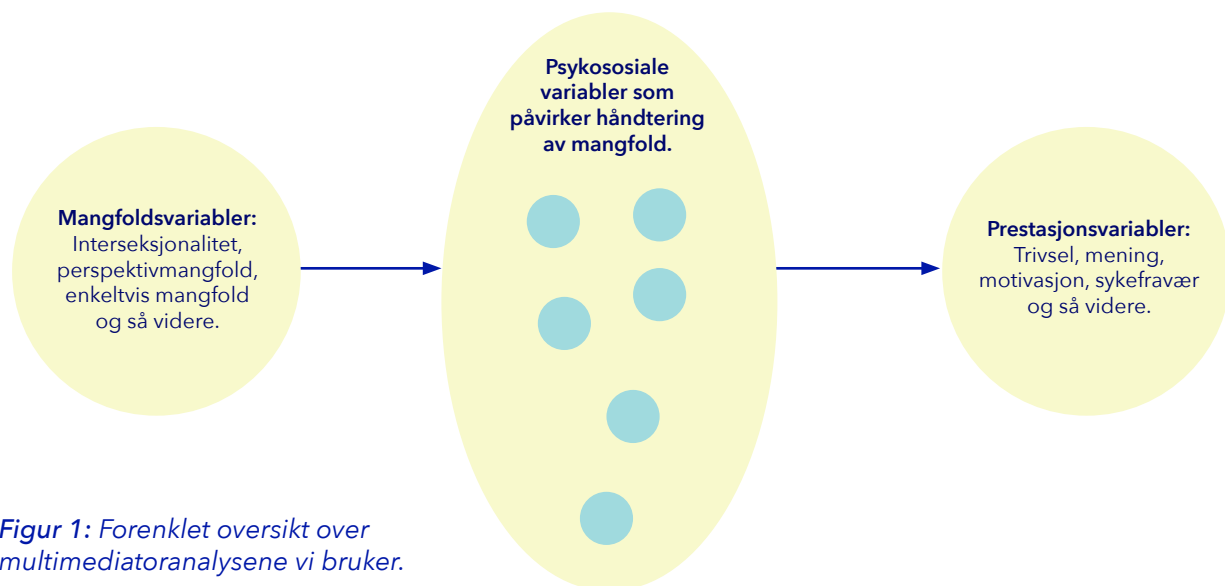
Vår ambisjon er alltid å skape verdi for organisasjoner vi samarbeider med. I noen tilfeller handler det om å ta i bruk mangfoldige perspektiver for å nå nye

kundegrupper, skape innovative løsninger, eller ha høyere kvalitet i beslutningsprosesser. I mangfoldsfaget kan man, som en kursdeltager en gang påpekte, bli litt lei av «oppression olympics»: Det implisitte spørsmålet til enhver tid om hvem som potensielt har det verst. Seema ønsker å gjøre mangfoldsfaget til noe positivt, spennende og vitaliserende. Samtidig kommer man ikke vekk fra at faget oftest avdekker at det å være annerledes enn de rundt seg påvirker psykososiale variabler negativt, og dermed også hemmer prestasjon og god helse. I et verdiskapingsperspektiv snakker vi da om et verditap. Det blir derfor viktig å adressere belastningen for å oppnå et minstekrav om at alle skal ha like gode forutsetninger for å gjøre det godt på jobb.

Metodikk, analyse og resultater

Til forskjell fra overforenklede statistiske analyser som forsøker å koble mangfold direkte til prestasjonsvariabler, bruker vi såkalte multimediatoranalyser. Disse tar høyde for psykososiale faktorer som mellomliggende variabler for å forklare hvordan mangfold

påvirker prestasjonsvariablene. Effekten av mangfold vil naturlig nok avhenge av hvordan det håndteres av organisasjon(e). Figur 1 viser forenklet hvordan dette ser ut i praksis, og det kan leses mer om i eksempelvis Løvstad&Kumar (2023a-e; 2024a-c).

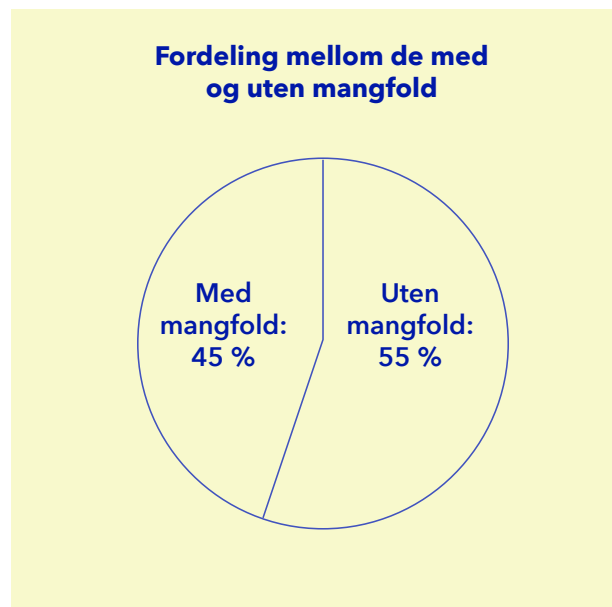


Figur 1: Forenklet oversikt over multimediatoranalysene vi bruker.

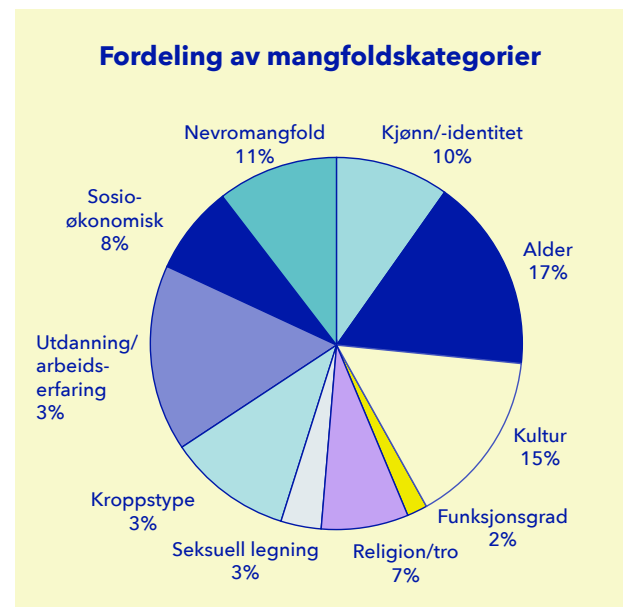
Prevalens

Før vi ser på hierarkiet som viser effekten av ulike mangfoldsdimensjoner, er det lurt å først forstå hvor mye mangfoldet utgjør av totalt antall ansatte. I vårt datasett (n=6140 datapunkter) ser vi at hele 45% har identifisert seg med minst én mangfoldsdimensjon av de ti vi til sammen kartlegger. Det er derfor viktig å merke seg at «mangfold» ikke handler om noen få i en gitt organisasjon, men er heller et tema som angår alle direkte eller indirekte. Om man ikke kjenner seg annerledes i minst en dimensjon selv, er det i alle fall sikkert at man jobber med flere som gjør det.

Videre kan det være greit å få et inntrykk av hvordan de med mangfold fordeler seg blant de ti kategoriene vi kartlegger. Dette viser figur 3. Husk at ett individ kan være del av flere mangfoldsdimensjoner samtidig, så dette er ikke en oversikt over individer, men forekomster av å oppleve seg annerledes enn sine kolleger.



Figur 2: Fordeling mellom de som har minst én type mangfold og de som ikke opplever seg annerledes enn sine kolleger i noen av de ti kategoriene vi kartlegger.



Figur 3: Fordeling av mangfoldsdimensjonene i datasettet (husk at en person kan ha flere kategorier samtidig).

Mangfoldsdimensjonenes belastning

Når vi snakker om belastningen ved de ulike mangfoldsdimensjonene, er vi opptatt av hvordan de påvirker prestasjonsvariabler for jobbengasjement. Dette måles gjennom trivsel (subjektivt velvære), mening og motivasjon. Tabell 1 viser dimensjonene som gir minst («Religion/tro») til mest («Sosioøkonomisk») belastning (angitt som ustandardiserte effekter). Merk også at rekkefølgen er lik for alle de tre prestasjons-

variablene. Man kunne tenke seg at en gitt dimensjon påvirket eksempelvis mening og motivasjon ulikt i så stor grad at rekkefølgen forskjøvet seg. Men alt er altså rangert likt. Disse tre variablene har lange forskningstradisjoner bak seg, blant annet beskrevet i Løvstad&Kumar (2024a-c). Og de påvirker i sin tur en lang rekke andre faktorer på samfunns-, organisasjons- og individnivå.

		Trivsel (subjektivt velvære)	Mening	Motivasjon
1	Religion/tro	-0,11	-0,09	-0,06
2	Utdanning/arbeidserfaring	-0,15	-0,11	-0,08
3	Alder	-0,19	-0,16	-0,08
4	Kultur (herunder etnisitet og språk)	-0,20	-0,17	-0,11
5	Kroppstype	-0,23	-0,17	-0,11
6	Kjønn/kjønnsidentitet	-0,25	-0,20	-0,13
7	Seksuell legning	-0,27	-0,22	-0,15
8	Nevromangfold	-0,32	-0,24	-0,16
9	Sosioøkonomisk	-0,37	-0,29	-0,20

Tabell 1: Rangering av mangfoldskategorier fra "best" (øverst) til "verst" (nederst). Tallene er ustandardiserte effekter fra mangfoldskategoriene på de tre prestasjonsvariablene.

Om man ser effekt og prevalens i sammenheng, kan man driste seg til å trekke et lettelsens sukk ved at de tre vanligste mangfoldsdimensjonene ikke er blant de mest belastende («Alder», «Utdanning/arbeidserfaring» og «Kultur»). Samtidig er det til ettertanke at de to mest belastende dimensjonene, «Sosioøkonomisk» og «Nevromangfold», utgjør henholdsvis 8% og 11%. Dette er i tråd med eksisterende forskning, men får generelt lite scenetid i samtaler om mangfold i Norge. Se gjerne Flores et al (2017) og Hu et al (2022) om sosioøkonomisk status, og Rumrill (2025) som innleder en egen utgave om nevromangfold og karriere i «Journal of Vocational Rehabilitation».

Merk også at «Funksjonsgrad» ikke er på listen. Dette er fordi det ikke er tilstrekkelig som har klikket på denne kategorien selv med svært mange datapunkter, samt at spredningen gjør dataene tvetydige. Prevalensen i befolkningen er vesentlig høyere enn hva som kommer frem gjennom våre analyser i organisasjoner (Sundt, 2022). Dette kan eksempelvis tyde på et rekrutteringsproblem, og at de som innehar denne dimensjonen har svært forskjellige opplevelser på arbeidsplassen.

Det stakkars perspektivmangfoldet

Selv om de ovennevnte dimensjonene gir påvirkning på jobbengasjement som er verdt å merke seg, er det likevel én type mangfold som alltid kommer verst ut på tvers av så å si alle organisasjonene vi har analysert. Det gjelder også datasettet som helhet (n=6140): Perspektivmangfold. Dette er målt med et eget spørsmålsbatteri som lodder hvor mye en person føler, mener, tenker, beslutter - og så videre - annerledes enn sine kolleger. Dette kartlegges på en skala fra 1 til 6, og bare det å skåre 3 eller mer på denne skalaen fører til en tangering eller større nedgang i trivsel (subjektivt velvære), mening og motivasjon sammenlignet med samtlige av de andre mangfoldsdimensjonene.

Av datasettet utgjør denne "3 eller mer"-gruppen hele 54%. Så av alt man kan oppleve på norske arbeidsplasser, er det å være annerledes "under panseret" det aller verste. Det er tydelig at å ikke gå i takt med sine kolleger er det som koster aller mest her til lands, selv når man tar høyde for interseksjonalitet (altså kombinasjoner av mangfoldsdimensjoner). Tabell 2 viser påvirkningen (merk at tallet er gjennomsnittlig effekt per grad, og må multipliseres med [skåre på skala]-1).

Tabell 2:

Oversikt av perspektivmangfoldets påvirkning på trivsel, mening og motivasjon i arbeid.

	Trivsel (subjektivt velvære)	Mening	Motivasjon
Grad av perspektivmangfold (skala fra 1 til 6, med 1 som baseline)	-0,26	-0,14	-0,21

På bakgrunn av annen forskning på norsk kultur er denne effekten av perspektivmangfold lite overraskende. I internasjonal forskning på hvor «stramme» eller «løse» kulturer er (Gelfand, 2019), havner Norge i verdenstoppen på grad av stram kultur og deler gruppetilhørighet med Singapore, Japan og Sør-Korea. Vi er med andre ord en nasjon med særlig høy grad av sosial kontroll, hvor det å ikke gå i takt kan koste svært mye. Våre egne tall reflekterer forskningen på samfunnsnivå, men gjelder da på organisasjonsnivå.

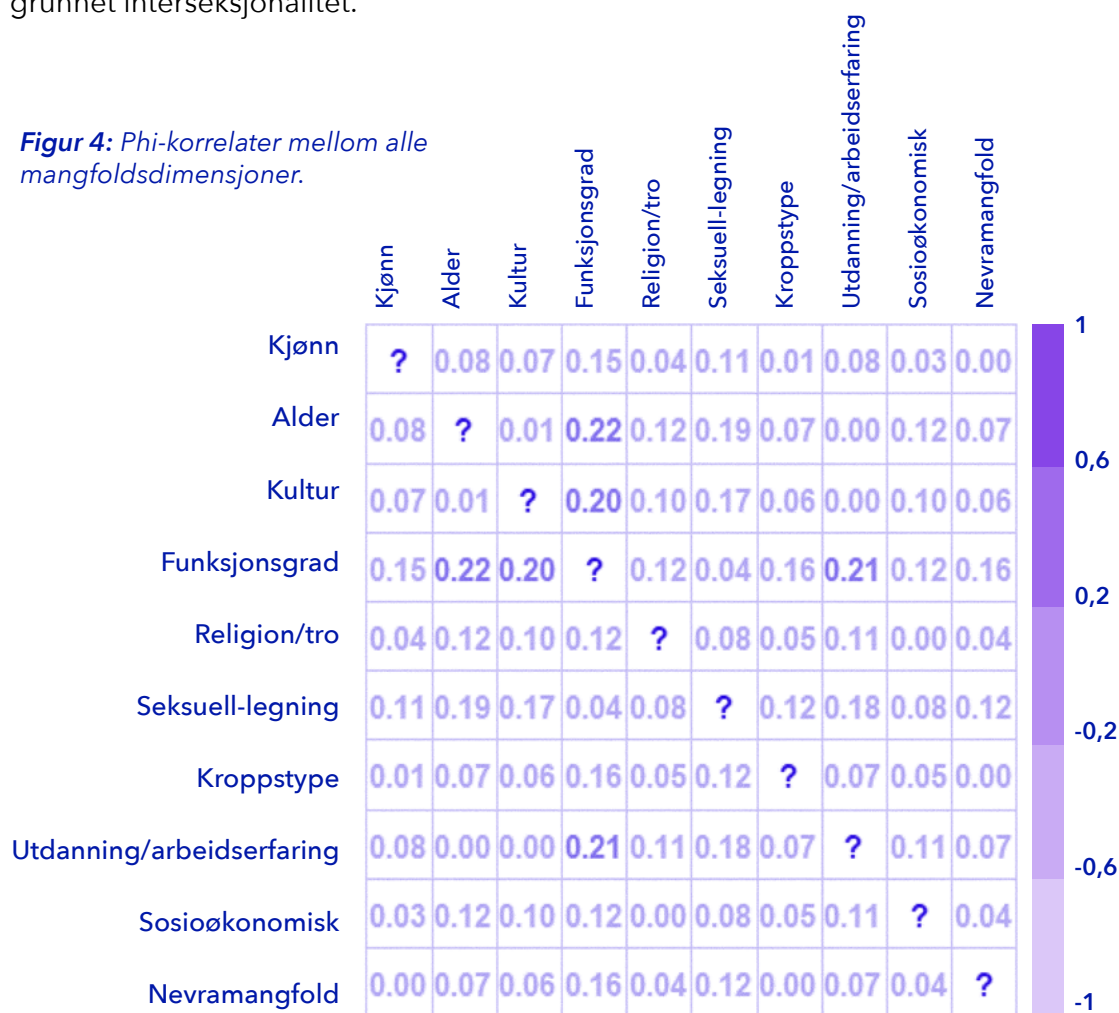
Det fine med kulturer med høy sosial kontroll er at de er relativt godt rigget for trusler. Man står sammen og «gjør det samme» når noe oppstår. Samtidig viser forskningen at det er lite som oppfordrer til innovasjon og nytenkning i en slik kultur. Dersom man som organisasjon (eller samfunn) ønsker å gjøre noe annet enn det som har blitt gjort før, er ikke disse tallene spesielt lovende. I tillegg får man fort også en kultur der folk adlyder uten å ta til motmæle selv når det er det rette å vise dissens.

Overlappende effekter

Et spørsmål som har blitt stilt til oss i flere sammenhenger, er hvorvidt det er visse mangfoldsdimensjoner som overlapper mer enn andre. Eksempelvis kan folk lure på om det er vanligere for flerkulturelle i jobb å også ha lavere sosioøkonomisk status, og at man da opplever en «dobbel negativ effekt» (eller eventuelt trippel, kvadrupel og så videre) grunnet interseksjonalitet.

Det første vi kan si, er at det grunnet interseksjonalitet alltid vil være signifikant sammenheng mellom mangfoldsdimensjonene, spesielt med et såpass stort datasett. Men spørsmålet er heller om denne sammenhengen har noen betydning. Dette illustreres i figur 4 hvor vi ser en oversikt over alle såkalte phi-korrelater mellom dimensjonene.

Figur 4: Phi-korrelater mellom alle mangfoldsdimensjoner.



Det korte svaret i lys av figur 4, er at det ikke er noen betydelig overlapp noe sted. Selv de største verdiene rett i overkant av 0,20 er svært lite å snakke om i statistisk forstand. I praksis er det ikke slik at vi har noen spesielle interseksjonalitetskonfigurasjoner som betyr

mer enn andre gitt dette datasettet. Det er mulig at slike overlapp er noe som vil ha mer betydning lokalt for organisasjoner med spesifikke profiler hvor et slikt spørsmål gir mer mening (men at da effektene forsvinner i aggregerte datasett).

Avslutningsvis

Husk at analysene, som det aller meste i mangfoldsvitenskap, vil variere fra kultur til kultur og over tid. Det ovenstående gir innsikt i hvor vi er i Norge med det største datasettet tilgjengelig i skrivende stund. Selv om vi alltid presiserer nødvendigheten av å analysere den spesifikke tilstanden i egen organisasjon,

gir denne artikkelen en pekepinn på hva som beveger seg næringslivet akkurat nå. I forlengelse vil rekruttering også være en faktor av interesse, men det faller utenfor denne analysen – vi har kun sett på de som allerede er ansatt.

Referanser

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

Flores, L. Y., Navarro, R. L., & Ali, S. R. (2017). The State of SCCT Research in Relation to Social Class: Future Directions. *Journal of Career Assessment*, 25(1), 6-23. <https://doi.org/10.1177/1069072716658649>

Gelfand, M. (2019). *Rule Makers, Rule Breakers: Tight and Loose Cultures and the Secret Signals That Direct Our Lives*. Simon and Schuster.

Hu, S., Hood, M., Creed, P. A., & Shen, X. (2022). The Relationship Between Family Socioeconomic Status and Career Outcomes: A Life History Perspective. *Journal of Career Development*, 49(3), 600-615. <https://doi.org/10.1177/0894845320958076>

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*.

Rumrill P. D (2025). Employment and Career Development Considerations for Neurodiverse Individuals. *Journal of Vocational Rehabilitation*. doi:10.1177/10522263251314885

Sundt, Camilla (2022). 108 000 personer med nedsatt funksjonsevne var sysselsatt i fjor. SSB. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/personer-med-nedsatt-funksjonsevne-arbeidskraftundersokelsen/artikler/108-000-personer-med-nedsatt-funksjonsevne-var-sysselsatt-i-fjor>

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

Tajfel, H. (1959). Quantitative judgment in social perception. *British Journal of Psychology*, 50, 16-29. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1959.tb00677.x>

Vertovec, S. (2014). *Routledge International Handbook of Diversity Studies*. In Routledge eBooks. <https://doi.org/10.4324/9781315747224>