



White Paper #15, årgang 2026

Interseksjonalitet på godt og vondt: Hvordan mangfoldstyper påvirker ulikt i forskjellige organisasjoner

Kortfattet oppsummering

Interseksjonalitet er et sentralt begrep når man jobber med psykologien i mangfold. Vi vet fra før at antall typer mangfold man innehar samtidig har komplekse påvirkninger på en rekke psykologiske variabler slik som trivsel, mening, motivasjon og stress i jobb. I tillegg også mer konkrete faktorer som sykefravær og turnover.

Samtidig er det unyansert å anta, slike mange gjør, at alle typer mangfold som utgjør en interseksjonell profil har en negativ valør. I forskjellige organisasjoner har ulike typer mangfold både fordeler og ulemper, sammenlignet med gjennomsnittet for alle relevante psykologiske og konkrete variabler. I dette White Paperet utforsker vi hvordan dette kan se ut, med konkrete caser både på organisasjons- og individnivå.



Introduksjon

I over tre år har vi samlet godt over 13 000 datapunkter fra norsk næringsliv og offentlig virksomhet. Disse stammer fra et vidt spekter av heterogene organisasjoner fra ulike geografiske lokasjoner. I datasettet finnes kunst og kultur, olje og gass, media, transport, retail, offentlige etater, konsulenthus – for å nevne noe. Det vi ser på overordnet nivå, er at det varierer veldig fra organisasjon til organisasjon hvordan mangfold påvirker psykososiale eller prestasjonsvariabler (se gjerne Løvstad&Kumar, 2024a-c; Løvstad&Kumar2025a), og hvilke mangfoldskategorier som skaper denne påvirkningen (Løvstad&Kumar, 2025b). Som vi alltid påpeker: «Hver organisasjon er sin egen landsby.» Det kan høres noe forslitt og selvsagt ut, men tendensen i mangfoldsfaget har ofte vært å generalisere effekten av en rekke mangfoldskategorier som kjønn, legning, etnisitet eller hva enn – uten å ta høyde for verken årsaksforklaringer eller individuell kultur i den aktuelle organisasjonen. Om man ikke har aktuelle tall, er det selvsagt fornuftig å ta utgangspunkt i studier som hypotese-genererende for egen organisasjon. Men siden det meste i mangfoldsfaget hviler tungt på sosialpsykologi (en meget kontekstavhengig side av psykologisk forskning), blir det ofte feil å tro at en amerikansk studie har reell relevans for en etat i Oslo – annet enn på prinsipielt nivå.

La oss se på hvordan individuelle forskjeller spesifikt knyttet til interseksjonalitet utspiller seg på tvers av organisasjoner.

Grunnleggende forståelse av interseksjonalitet

For de som ikke jobber med mangfold i det daglige, er det greit å begynne med definisjonen av «interseksjonalitet» (Vertovec, 2014):

«...individer kan klassifiseres (av seg selv og av andre) i en rekke kategorier, hver med et sett med perspektiver, interesser, tilhørigheter og sosiale rangeringer. Interseksjonalitetsbegrepet representerer de sammensatte effektene av kategorisering og tilhørende mekanismer for stratifisering (spesielt undertrykkelse og diskriminering). I fortsettelsen av utviklingen av dette konseptet er det viktig å være oppmerksom på det Thomas Faist beskriver som “de-interseksjonalisering”; det vil si når man ignorerer en rekke mulige relevante kategorier og mennesker behandles kun ved hjelp av én, vanligvis essensialisert, kategori.»

På enkel norsk kan vi si at folk kan bli kategorisert på mange måter, og at noen av disse kategoriene kan bli altoverskyggende. Altså at hvis noen eksempelvis merker at en medarbeider er sikh eller skeiv eller lignende, så antas dette å være det viktigste ved personen. Noen prøver seg også på det motsatte, altså å late som at «her spiller det ingen rolle hvem du er» – en form for mangfoldsblindhet som antar at det å behandle alle som om de var blanke ark er en positiv innfallsvinkel. Ingen av delene er spesielt nyttige. Poenget er å klare å se kompleksiteten i mennesker, og forstå hvordan forskjellige identiteter påvirker hvordan man manøvrerer i og forstår verden.

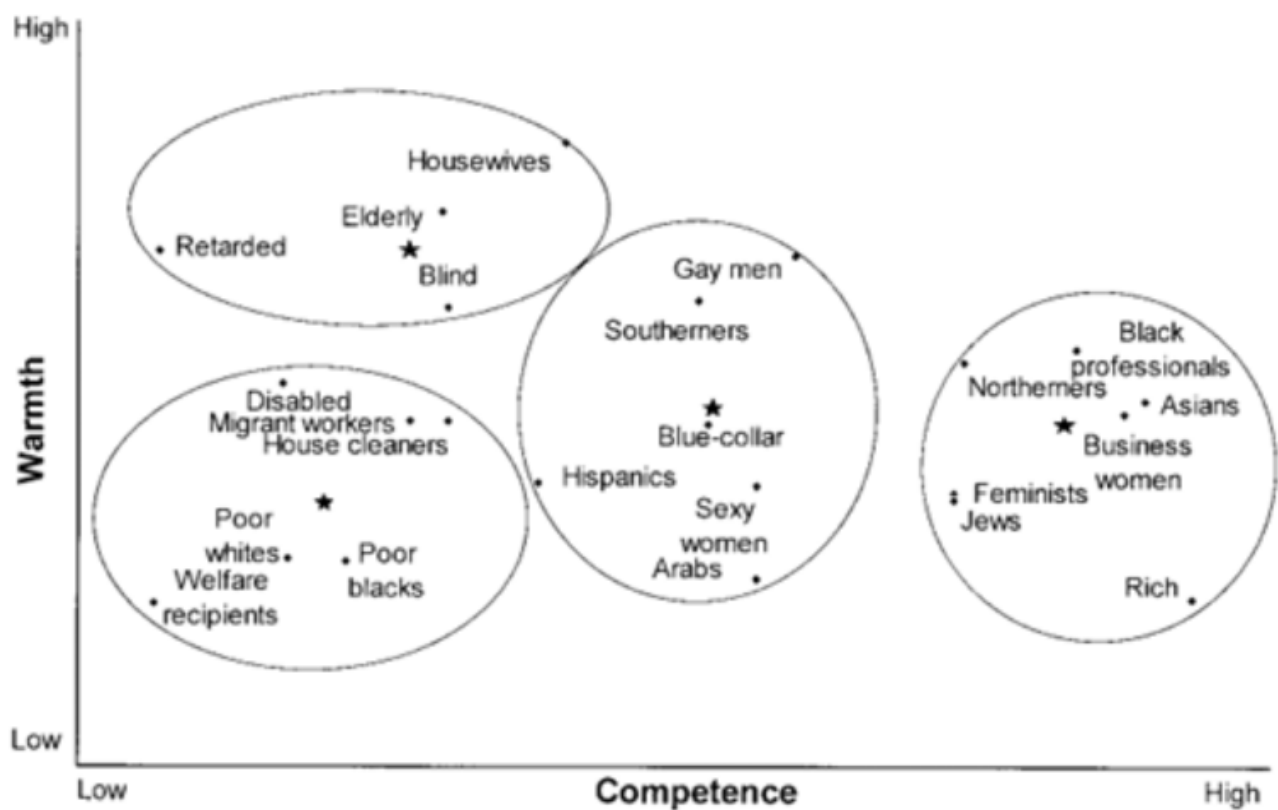


Tradisjonelt har også interseksjonalitet vært et begrep for å forklare hvordan man kan bli ekstra belastet av å representere flere typer mangfold samtidig. Dette har antageligvis sitt utgangspunkt i at Kimberle Crenshaw, opphavskvinnen til begrepet «interseksjonalitet», opprinnelig fokuserte på afroamerikanske kvinner i USA (Crenshaw, 1989). Argumentet var at man hadde et samfunnsfokus på utfordringene ved å være kvinne, og utfordringene ved å være afroamerikansk, men overså den doble negative effekten ved å være begge deler [1].

Heldigvis er dette synet oppdatert i moderne forståelse av mangfold. Forskjellige grupperinger kan ha forskjellige fordeler og ulemper knyttet til seg avhengig av hvilken kontekst man befinner seg i (Tajfel, 1981). For å konkretisere dette som en case, kan vi se til den opprinnelige forskningen på det som heter «Stereotype Content Model» (SCM; Fiske et al, 2002). Dette er en modell som etter hvert har blitt replikert på tvers av en rekke kulturer over tid, som viser hvordan vi vurderer andre menneskers status i lys av to akser: Varme (hvor hyggelig, varm og oppriktig man er) og kompetanse (hvor kompetent, full av selvtillit, kapabel og evnerik man er). Selv om man bruker svært mange adjektiver for å beskrive ulike grupper, er vi (altså mennesker som art) primært ute etter å kartlegge hvor folk er i dette to-akse-systemet.

Den opprinnelige figuren fra Fiske et al (2002) kan vi se i figur 1.

[1] *Det skal sies at Crenshaw i sine artikler har langt mer nyanserte tanker om saken. Men mange har nok primært lest hennes overskrifter, sett TED-talken og lignende, hvor man lett kan ende med en hovedtanke om at interseksjonalitet har en belastende effekt heller enn mer komplekse sammenhenger.*



Figur 1: Stereotype Content Model for Fiske et al (2002), med grupper definert og vurdert i USA.

Det interessante i et moderne syn på interseksjonalitet, er at man kan ha grupper som er i tråd med Crenshaws opprinnelige eksempel: Altså at man blir straffet for flere identiteter man innehar. Eksempelvis, om vi ser til figur 1, hadde det nok vært veldig uheldig å være funksjonsnedsatt, fattig og jobbe med husvask samtidig. Det er en type interseksjonalitet med mange negativer oppå hverandre. Men man kan også tenke seg en homofil mann som også tar imot trygd. I dette tilfellet får vedkommende en positiv anerkjennelse for å være skeiv, men en fordømmelse knyttet til å være trygdet.

Poenget er altså at man kan ha identiteter som har svært sammensatte effekter, både på individnivå og gruppenivå.

Effekter av interseksjonalitet på gruppenivå i organisasjoner

I forlengelsen av logikken om interseksjonalitet og blandede effekter, ser vi at dette utspiller seg veldig forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Et eksempel på en organisasjon vi har jobbet med vises i tabell 1.

Tabell 1: Eksempel på påvirkning av to typer mangfold i en norsk organisasjon.

	Trivsel	Motivasjon	Mening
Religion og tro	0,2017	0,1183	0,1655
Funksjonsgrad	-0,303	-0,199	-0,2806

Det vi ser her, er at det å ha en annen religion/tro enn majoriteten i organisasjonen gir en positiv effekt. Man føler altså mer trivsel, motivasjon og mening enn gjennomsnittet av ansatte. Samtidig har funksjonsgrad en negativ effekt på de samme faktorene. Om man kan tillate seg en statistikkspøk, er det altså et plaster på såret om man som funksjonsnedsatt finner seg en religion/tro på denne arbeidsplassen (selv om det ikke fullt ut mitigerer problemet gitt forskjell i effekt).

Et annet eksempel ser vi i tabell 2 hvor det å ha en annen legning gir en marginal økning i trivsel, motivasjon og mening, samt noe nedgang i stressnivå. Samtidig er det mindre trivelig å ha en annen funksjonsgrad og sosioøkonomisk/-kulturell status.

Tabell 2: Eksempel på påvirkning av tre typer mangfold i en annen norsk organisasjon.

Kategori	Trivsel	Motivasjon	Mening	Stress
Seksuell legning	0,0974	0,0438	0,077	-0,0406
Funksjonsgrad	-0,4168	-0,1789	-0,3425	0,1756
Sosioøkonomisk/-kulturell	-0,4674	-0,1957	-0,3793	0,2112

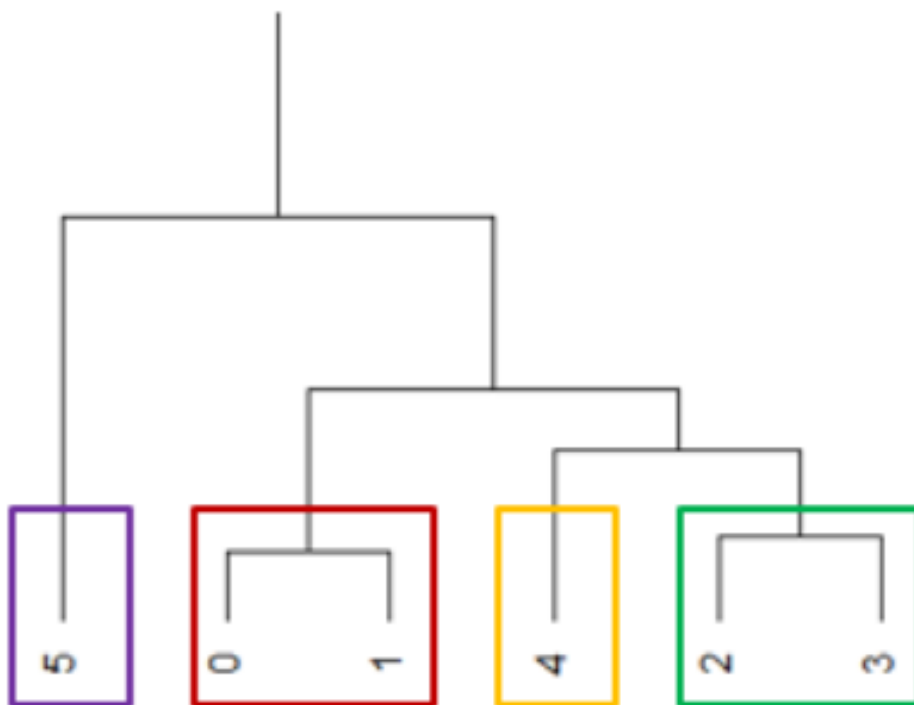


Og selvsagt har vi også vært i organisasjoner hvor pilen peker i retning av belastning for samtlige av mangfoldskategoriene vi måler. Likevel er poenget at hva som belaster minst og mest, og hva som også kan være positivt, varierer fra sted til sted. Selv om narrative om hva som er til fordel og ulempe tidvis kan stemme på samfunnsnivå, er de ofte mer feilaktige når man kommer inn i faktiske organisasjoner. Det bør være en motivasjon for alle organisasjoner å se at deres egen kultur har stor påvirkningskraft for hvordan dette spiller seg ut.

Når begynner mangfold å skape en reell forskjell?

En annen side av mangfold, er at man gjerne antar at det å ha mangfold automatisk skaper en belastning. Altså, at det holder å være annerledes på én grad av interseksjonalitet for å begynne å kjenne på utfordringer. Det kan være tilfellet, men det kan også være feil på gruppenivå. Derfor gjør vi klyngeanalyser på samtlige av variablene vi måler for alle grader av interseksjonalitet, og får ut sammenhenger i det som heter et dendrogram.

Et eksempel på et slikt dendrogram fra en reell organisasjon, kan du se i figur 2.



Figur 2: Et eksempel på et dendrogram fra en klyngeanalyse i en reell norsk organisasjon. Ordet "dendro" stammer fra gresk og betyr "tre", altså er et dendrogram et tredigram. Hvis du lurer på hvorfor et tredigram vokser opp ned, så er det sannsynligvis fordi de fleste dataanalytikere ikke har sett så mange trær i sitt liv.

Det vi ser her, er at det å tilhøre majoriteten («0 grader interseksjonalitet») og ha én type mangfold («1 grad av interseksjonalitet») gir svært like svarprofiler. De tilhører dermed samme "klynge". Det er først når ansatte har 2 og 3 grader interseksjonalitet at de skaper en ny gruppe som svarer markant forskjellig. Og det samme gjelder overgangen til 4 grader, og deretter 5 grader.

Dette er også et svært viktig poeng, i tråd med såkalt «Fault Line Theory» (Zhang&Chen, 2023; Thatcher et al, 2024): Hvor mye forskjell det må være mellom grupper for at det skal oppstå reell avstand og friksjon, varierer fra sted til sted. Selvsagt finnes det organisasjoner hvor det å ha bare én grad av mangfold er nok til å skape markante forskjeller (dette har vi sett), men som regel skal det mer til enn som så. Oppsett som ligner figur 2 er derfor vanlig å se.

Interseksjonalitet og klassetilhørighet

Et sentralt poeng fra sosiologien rundt mangfold, er at det å ha minoritetsidentiteter kan bidra til at man ikke får tilgang til forskjellige (da helst høyere) lag av classesamfunnet (Flemmen&Ljunggren, 2024). Dette klarte vi ikke å finne da vi så på aggregerte data på tvers av organisasjoner (Løvstad&Kumar, 2025b). Men når vi har sett på organisasjoner hvor kulturen er mer homogen, har vi funnet tendenser til dette. Et konkret eksempel kan vi se i tabell 3, med oddsratio-verdier for forskjellige typer mangfold opp mot sosioøkonomisk/-kulturell status.

Tabell 3: Oddsratio-verdier for sammenheng mellom fem mangfoldskategorier og sosioøkonomisk/-kulturell status. Høyere tall betyr at det er høyere sannsynlighet for at du tilhører sosioøkonomisk/-kulturelt mangfold når du er del av kategoriene listet opp til venstre.

	Sosioøkonomisk/-kulturell status
Alder	3,47
Kultur (etnisitet)	2,07
Kroppstype	2,10
Utdanning og arbeidserfaring	3,41
Nevromangfold	2,21

Sagt enkelt, er det fem mangfoldskategorier som betydelig øker sannsynligheten for at man også tilhører en annen sosioøkonomisk/-kulturell status i den aktuelle organisasjonen. Dette er viktig, fordi vi på tvers av organisasjoner og aggregerte tall stadig ser at sistnevnte status gir størst belastning på tvers av alle psykologiske variabler (trivsel, motivasjon, mening og stress), noe som også er i tråd med sosiologisk forskning på vårt eget og andre classesamfunn. For denne kategorien kan det derfor også bedre stemme at belastninger i samfunnet speiles i organisasjonen.

I tillegg er det i tråd med tanken om at man lokalt i organisasjonskulturer kan se at visse typer mangfold er dårligere stilt når det kommer til å oppnå status i klassebetydning (se gjerne Jarness&Sølvberg, 2018, for et aktuelt eksempel)

Oppsummering

Interseksjonalitet er et komplekst begrep som oftest brukes i overforenklet forstand. I denne artikkelen var hovedpoenget å nyansere betydningen av å ha multiple typer mangfold representert samtidig – med støtte i tall vi har samlet fra norsk offentlig og privat sektor. Forhåpentligvis leder dette til mer nyanserte diskusjoner fremover rundt temaet, med færre som henfaller til myter, forenklinger og klisjeer uten tilstrekkelig belegg. Ikke minst bør det vi belyser oppmuntre til å gjøre målinger lokalt i egen organisasjon før man gjør store antagelser, eller i verste fall tiltak, uten utdypende informasjon.



Referanser

Crenshaw, Kimberle (1989) "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics," University of Chicago Legal Forum: Vol. 1989, Article 8.

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.

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2025a). Påvirkning av mangfold på sykefravær og retensjon av ansatte. The Diversity Index.

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2025b). Belastning og prevalens av mangfoldsdimensjoner. The Diversity Index.

Tajfel, H. (1981). Human groups and social categories: Studies in social psychology. Cambridge University Press.

Thatcher, S. M. B., Meyer, B., Kim, Y., & Patel, P. C. (2024). A meta-analytic integration of the faultlines literature. *Organizational Psychology Review*, 14(2), 238-281. <https://doi.org/10.1177/20413866231225064> (Original work published 2024)

Zhang Y, Chen H. How Surface-Level and Deep-Level Faultlines Influence Team Performance through Subgroup Formation and Team Interaction Quality: A Meta-analytic Review. *Management and Organization Review*. 2023;19(5):876-909. doi:10.1017/mor.2023.13

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