



White Paper #17, årgang 2026

**Perspektivmangfold og  
identitetsmangfold:  
Indikasjoner på behov for  
større meningskorridor på  
norske arbeidsplasser**

# Kortfattet oppsummering

I denne artikkelen forklarer vi kort om hva det vil si at Norge er en såkalt «stram» kultur, altså at vi har sterke sosiale normer og tilhørende sterke sanksjoner for å bryte disse. I forlengelsen ser vi på hvordan dette arter seg i arbeidslivet, basert på egne data og hvordan perspektiver fordeler seg mellom majoritet og minoriteter blant ansatte.

Oppsummert ser vi en sterk konform tendens i norsk arbeidsliv. Minoriteter er heller ikke svært annerledestenkende, men snarere normalfordelte. Gitt dagens globaliserte samfunn med hurtige endringer, mener vi det er lurt å jobbe aktivt for å åpne opp og bryte gamle tankemønstre, heller enn å fortsette med å implisitt skape et smalere og mer konformt samfunn.

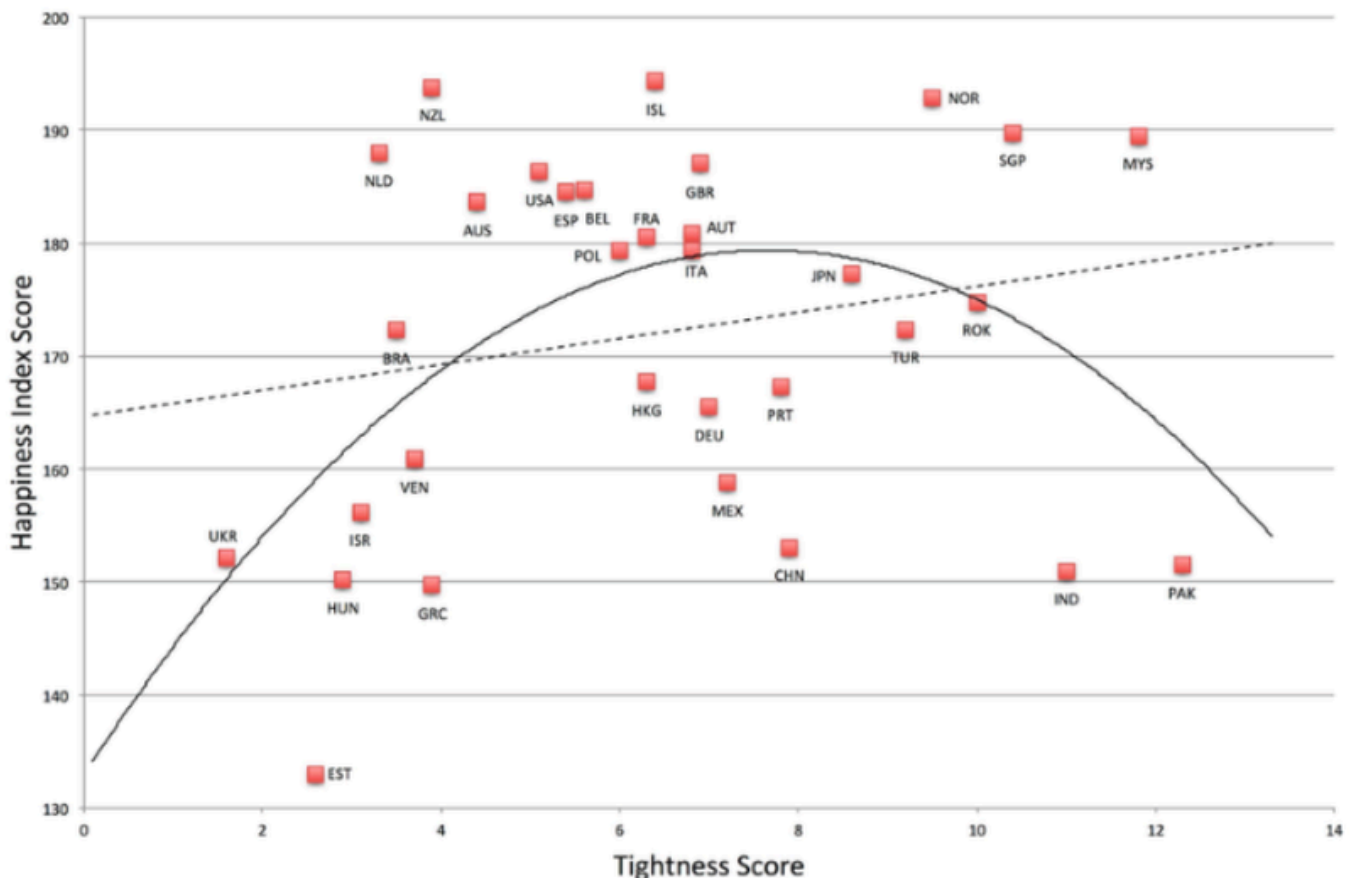


# Introduksjon: Norge som konform nasjon

Som utgangspunkt for det som skal diskuteres i artikkelen, er det viktig å først kaste et blikk til kulturpsykologisk forskning på hvor «stramme» eller «løse» forskjellige nasjoner er. Gjennombruddet for det som kalles «Tightness-looseness theory» kom for alvor i 2011 med en svært kjent studie (Gelfand et al, 2011) som viste at Norge var et av verdens mest stramme/konforme land. Stram-løs-skalaen er, med Michele Gelfands egne ord:

«...definert som styrken til sosiale normer og graden av sanksjoner i samfunn.» (Gelfand, 2006)

Sagt enkelt, er Norge et av landene i verden med sterkest sosiale normer og tilhørende høye sanksjoner om man ikke evner å følge både skrevne og uskrevne regler i samfunnet. Hos oss er ikke dette primært straffeforfulgt gjennom rettsvesenet, men heller gjennom sosiale sanksjoner (eksempelvis utestengelse, negativ omtale gjennom baksnakk eller i medier/sosiale medier, tilsnakk/kjeft, manglende villighet til samarbeid eller alt annet som ikke går på rent juridiske tiltak). For å illustrere hvor vi ligger, kan vi se til figur 1 hvor vi deler gruppe med Singapore og Malaysia som land med høy grad av lykke, men også høy grad av stramhet/konformitet (Harrington et al, 2015).



Figur 1: Illustrasjon av hvor stramt/konformt forskjellige land skårer (Harrington et al, 2015).



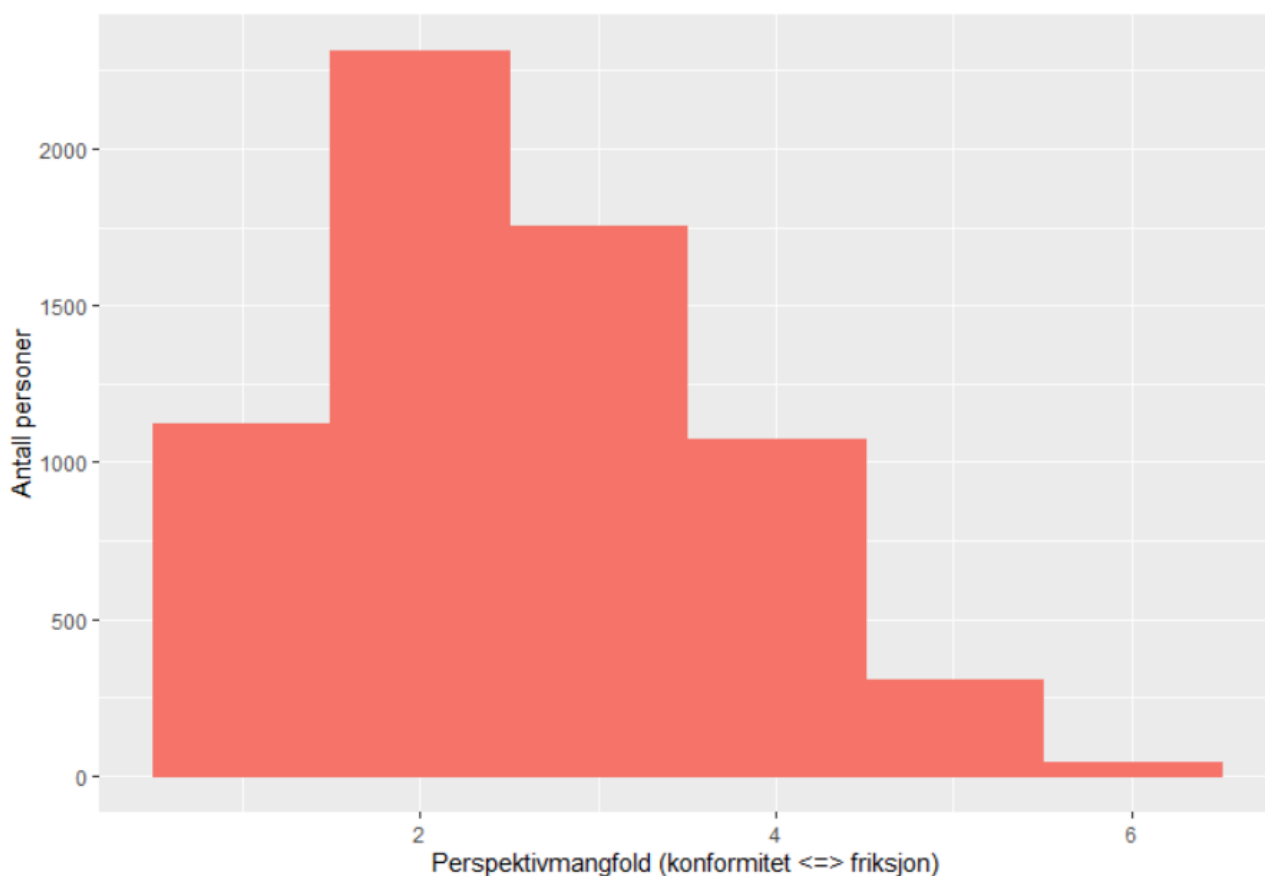
Til sammenligning ser vi at eksempelvis New Zealand og Nederland er omtrent like lykkelige som oss, men gir også mye (!) mer rom til å gjøre og være som man vil. Det vil si lav grad av sanksjonering og straff om man fremstår annerledes i atferd enn det man anser som normen for samfunnet.

Som et tilleggsargument i kontekst av mangfoldsfaget, peker Weaving&Gelfand (2024) på at minoriteter sannsynligvis lever et ekstra stramt liv sammenlignet med samfunnets majoritet. Poenget som fremheves, er at de som oppfattes som «de andre» gjerne blir nøyere observert, og kan oppfattes som en trussel, mot majoriteten. Og i forlengelsen er de, altså minoritetene, nødt til å holde seg til langt strengere standarder for å slippe sanksjoner enn noen som oppfattes å være del av majoritetsbefolkningen. De sosiale sanksjonene blir også typisk hardere dersom en minoritet bryter normen, sammenlignet med en fra majoritetsbefolkningen. Vi antar de fleste reflekterte lesere kan komme med en rekke eksempler på dette hvis man tenker seg om.

## Fra Norge som samfunn helhetlig til norsk arbeidsliv

Våre egne data i denne kontekst er utelukkende fra norsk arbeidsliv. Vi samler store mengder data som beskriver hvordan det er å være i relativt mindretall i forskjellige kategorier (identitetsmangfold – eller det vi hittil har kalt minoriteter), samt også det som kalles «perspektivmangfold». Dette sistnevnte er sentralt her: Det er en størrelse som beskriver hvor annerledes individer tenker/handler/føler/beslutter (og så videre) sammenlignet med den gjeldende menings-/handlingskorridoren.

Om vi ser på figur 2, vises en fordeling på fenomenet perspektivmangfold hvor x-aksen er hvor annerledes folk er i perspektiver og y-aksen er antall/frekvens på et angitt skåringsintervall.



Figur 2: Typisk fordeling for perspektivmangfold i norske organisasjoner.

Det vi ser, er at fordelingen her ikke er normalfordelt, men har en skjevhet mot venstre. Dette er tilfellet for nesten alle organisasjoner vi har analysert, og peker på at også norsk arbeidsliv er preget av en svært konform kulturtendens. «Konformitet – Friksjon» er her parallelt med den tidligere beskrevne stram-løsskalaen, men beskriver i hovedsak hvor annerledes folks perspektiver er sett opp mot de man jobber med, heller enn å kartlegge kulturen som forårsaker det. De to fenomenene samsvarer sånn sett opp mot hverandre som konsekvens og (delvis) årsak. Det er verdt å merke seg basert på det som er sagt hittil, at norsk arbeidsliv i stor grad er en «stram boks (organisasjonen) i en allerede stram boks (nasjonen Norge)». Og vi ser til gangs at det å ha andre perspektiver påvirker negativt hvordan man har det på jobb (Løvstad&Kumar 2024a-c) - ofte i veldig stor grad.

Merk også at perspektivmangfold ikke er «psykologisk trygghet». Perspektivmangfold er hvilket råmateriale av andre perspektiver man har, der psykologisk trygghet på andre siden handler om hvorvidt disse perspektivene har et rom der de kan komme til uttrykk. I praksis, så er det ikke noe poeng med psykologisk trygghet der det ikke finnes perspektivmangfold. Og det er ikke noe poeng med perspektivmangfold der det ikke finnes psykologisk trygghet.

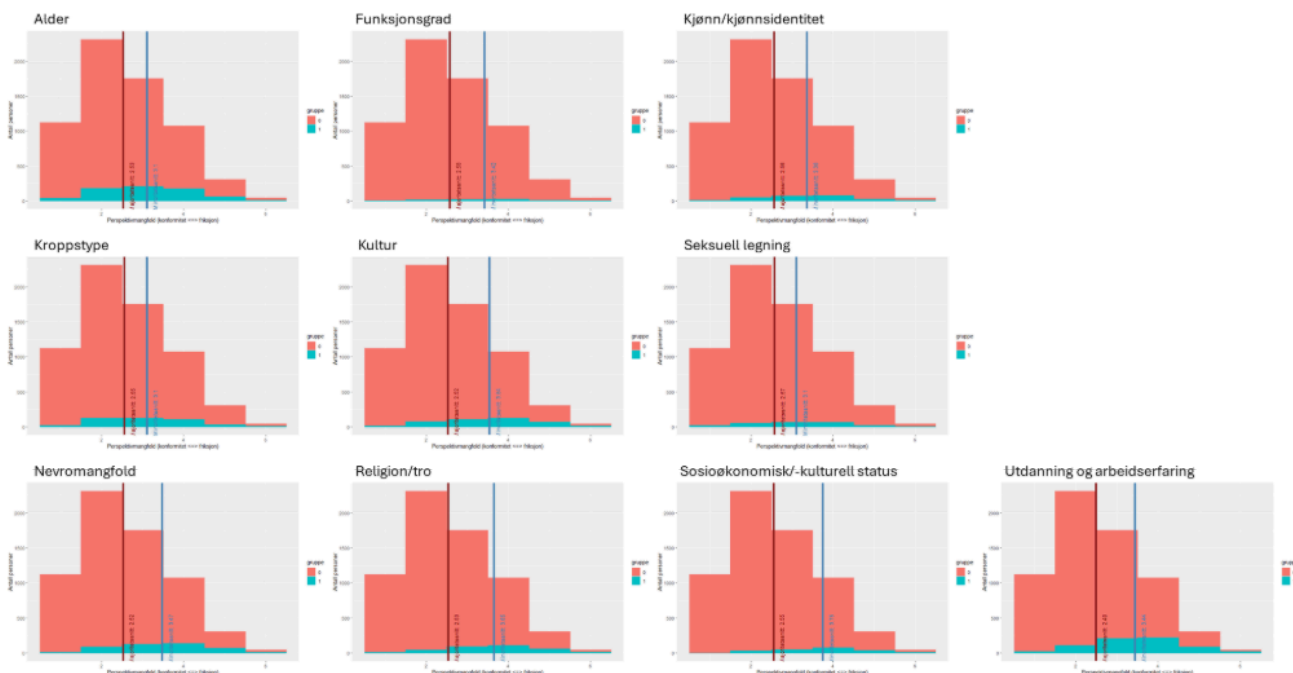


## Avstand til mangfoldets perspektiver i norske organisasjoner

I en såpass stram kultur som Norge er, blir det fort en del reaksjoner når man utfordrer behovet for både formelle regler (lover, forskrifter, kontrakter, jobbinstrukser og lignende) og uformelle regler (normer, veiledere, kleskoder, ritualer, forventet atferd i sosiale situasjoner og så videre) – samt tilhørende sanksjoner (hva media skal publisere om enkeltmennesker, grad av tilsyn med tilhørende konsekvenser, ymse straff, når man bør avskjedige ansatte som ikke «gjør rett», omdømmeproblemer med mer).

Når vi foreleser med eksempler fra andre kulturer med løsere tilnærming, kan vi simpelthen bli møtt med utsagn av typen «jöss, det samfunnet kan jo ikke gå rundt» eller «vi vil jo ikke ha anarki!».

Men er det virkelig slik at mangfoldet i sine forskjellige former representerer et slags «anarki»? I figur 3 ser vi hvordan hver enkelt av mangfoldskategoriene vi måler (alder, funksjonsgrad, kjønn/kjønnsidentitet, kroppstype, kultur, seksuell legning, nevromangfold, religion/tro, sosioøkonomisk/-kulturell status og utdanning og arbeidserfaring) fordeler seg i perspektivmangfold sammenlignet med alle andre. I hver graf er den enkelte minoritet vist i turkis, og majoriteten i lyserødt.



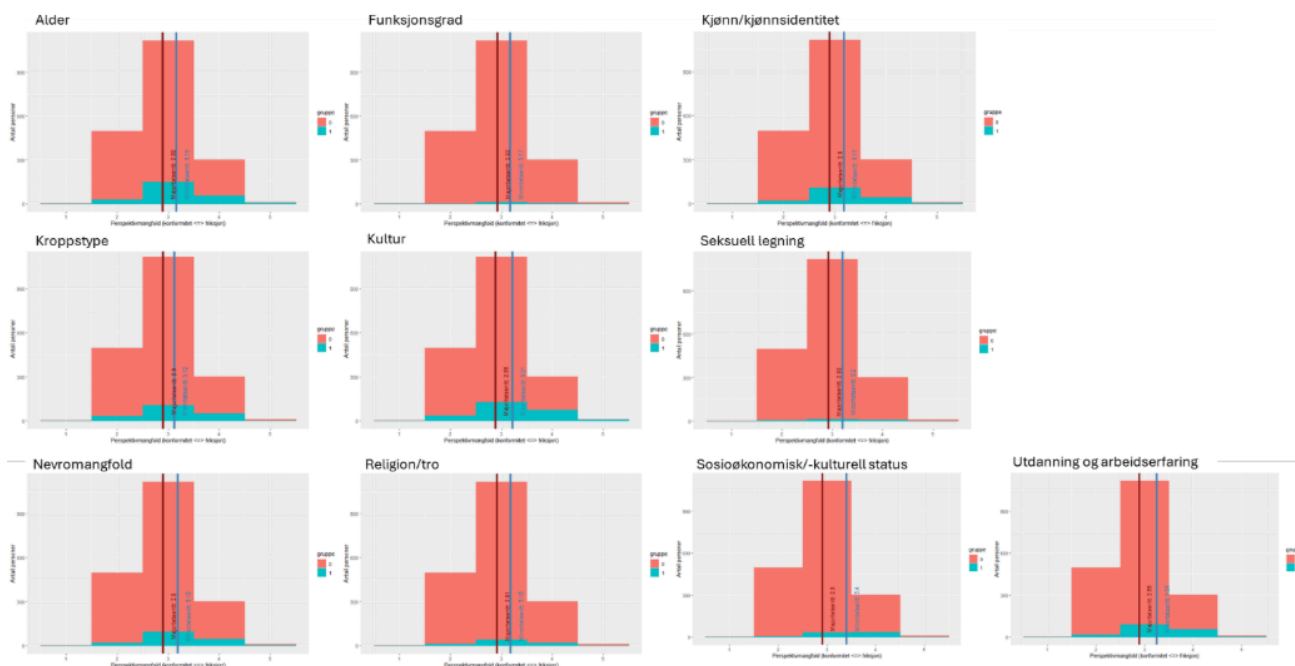
Figur 3: Oversikt over frekvensfordelinger for alle mangfoldskategorier i en typisk konform organisasjon.

Det vi ser, er at majoriteten er skjevfordelt mot det konforme. De med ymse mangfold er normalfordelt. Det sistnevnte vil si at noen er svært enige med, flesteparten passe enige med og noen svært langt fra den gjeldende meningskorridoren. Gjennomsnittsskåren for majoriteten er i alle tilfeller 2,5-2,6 og for minoritetene er den 3,1-3,8 (alt sammen på en skala fra 1 til 6). Standardavvik er 1,1-1,2 for samtlige.

Det er med andre ord, i rent statistisk forstand, de ulike minoritetene som representerer en normal hva gjelder spredning av perspektiver. Det er majoriteten som avviker i konform retning fra midten av skalaen på 3,5. Bare for å understreke: Minoritetene representerer det Michele Gelfand ville beskrevet som en balansert kultur, majoriteten avviker i konform retning.

I denne organisasjonen som er av en typisk konform art (som altså gjelder de aller fleste vi har målt) er avstanden mellom majoritetens og minoriteters perspektiver betraktelig, med halvparten av minoritetene på Cohens  $d \approx 1$  i avstand fra majoriteten.  *Dette utgjør en stor effektstørrelse.*

I motsatt fall har vi også et eksempel på en organisasjon hvor majoritetens perspektiver tenderer mot en normalfordeling, som vist i figur 4.



Figur 4: Oversikt over frekvensfordelinger for alle mangfoldskategorier i en mindre konform organisasjon.

Her er samtlige avstander mellom majoritet og minoriteter på et moderat nivå med Cohens  $d$  i sjiktet 0,39 – 0,65, med unntak av én kategori som utgjør en stor effektstørrelse (Cohens  $d = 0,87$ ). Men dette er fordi organisasjonens majoritetsfordeling ligger nærmere midten. Gjennomsnittet for majoriteten er i alle tilfeller 2,9 (med noen desimalvariasjoner) og minoritetene varierer i spennet 3,1-3,4. Standardavvikene er langt smalere enn forrige organisasjon med spenn på 0,53-0,61.

Det vi kan ta ut av dette, er at mangfoldet i begge de nevnte eksemplene ligger nær normalfordeling. Og grunnen til at det er mindre avstand til minoritetskategoriene i sistnevnte eksempel, er primært at organisasjonens generelle perspektivmangfold er mindre konformt.

Dermed kan vi for det første sterkt avkrefte at det å gå mangfoldet i møte er et «anarki» - det er snarere snakk om å bli mer normalfordelte for majoriteten. Og vi har mye å gå på her. Vi mener det er mer sannsynlig at vi har en irrasjonell frykt for tap av kontroll, uforutsigbarhet, og utrygge rammer, enn at det er en reell fare for kaos. For det andre, er det nok mest realistisk å begynne å tenke på hvordan organisasjoner, samt norsk samfunnskultur, skal gå «de andre» mer i møte, heller enn å tenke at «de skal bli som oss» (mer om dette i siste del av artikkelen).

# Oppsummering og konklusjon

Det er viktig å først merke seg at det å ha en stram eller løs kultur ikke er objektivt «bra» uten forbehold. Gelfand (2018) beskriver både opphav og konsekvenser til grad av stramhet i kulturer, men kort oppsummert kan vi sitere Nussbaum (2019) hvor Michele Gelfand intervjues om nettopp spørsmålet «Når er stramme normer bedre enn løse (og omvendt)?»:

«Dette er et godt spørsmål fordi stram-løs gir en ganske forutsigbar avveining. Med andre ord har det lignende ulemper og styrker avhengig av ditt utsiktspunkt for grupper. Stramme kulturer har mer orden – de er mer koordinerte, ensartede og har mennesker som har mer selvkontroll – tross alt må de regulere atferden sin mye for å unngå straff. Løse kulturer er sammenlignet mer uorganiserte og har flere problemer med selvkontroll siden denne muskelen ikke får like mye trening.

Men løse kulturer, ut fra våre data, er mye mer åpne – de er åpne for nye ideer (mer kreative), for nye mennesker (de er mindre etnosentriske), og de er mer åpne for forandring. Stramme kulturer, derimot, har en tendens til å ha mye mindre åpenhet – de er mindre kreative, mer etnosentriske og har mye mer kulturell “treghet”. Selv i våre datamodeller kan vi se at stramme grupper har stor motstand mot forandring. Tross alt truer forandring den sosiale ordenen, som stramme grupper klamrer seg til i møte med trussel.»

Kort sagt kan stramme kulturer, som Norge, være bra å ha i møte med trusler. Eksempelvis var vi veldig koordinerte og ordnede da vi måtte håndtere COVID-19-pandemien. Samtidig er det definitivt et problem for Norge å være såpass stramt om vi ønsker å tiltrekke kritisk kompetanse i et globalt marked, og behandle på redelig vis forskjellige typer mangfold, samt lykkes med hurtige endringer i en verden som transformeres på høygir. I den sistnevnte utfordringen, er det viktig å begynne å forstå hvordan samfunnet vårt skal bli mer åpent og imøtekommende for «de andre menneskene» og «de andre perspektivene» heller enn å snakke om å prøve å få folk til å «bli som oss». Det er i all hovedsak vi som må endre oss, ikke de andre, om landet vårt skal rigges for en bærekraftig fremtid. Det er en skikkelig vanskelig pille å svelge for en stram kultur.

Som et humoristisk innslag fra forskningen, viser det seg at stramme kulturer fører til et ønske om større muskler (Chen et al, 2021). Så, om vi skulle feile med å gjøre de nødvendige endringene for å skape et bærekraftig samfunn og arbeidsliv, kan vi hvert fall trøste oss med at vi muligens ser røslige og veltrente ut mens vi feiler.

# Referanser

Chen, H., Wang, X., Zang, H., & Guinote, A. (2021). Being a tough person in a tight world: Cultural tightness leads to a desire for muscularity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 96, Article 104183. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2021.104183>

Gelfand, M. J. (2018). *Rule makers, rule breakers : tight and loose cultures and the secret signals that direct our lives*. Scribner.

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*.

Nussbaum, D. (2019, January 17). Tight and Loose Cultures: A Conversation with Michele Gelfand. *Behavioral Scientist*. <https://behavioralscientist.org/tight-and-loose-cultures-a-conversation-with-michele-gelfand/>

Weaving, Morgan & Gelfand, Michele. (2024). Majority rule: Do minorities live in 'tighter' social worlds?. *Current Opinion in Psychology*. 60. 101885. [10.1016/j.copsyc.2024.101885](https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101885).

Gelfand, Michele & Nishii, Lisa & Raver, Jana. (2006). On the Nature and Importance of Cultural Tightness-Looseness. *Journal of Applied Psychology*. 91. 1225-1244. [10.1037/0021-9010.91.6.1225](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1225).

Gelfand, Michele & Raver, Jana & Nishii, Lisa & Leslie, Lisa & Lun, Janetta & Lim, Beng & Duan, Lili & Almaliach, Assaf & Ang, Soon & Arnadottir, Jakobina & Aycan, Zeynep & Boehnke, Klaus & Boski, Pawel & Cabecinhas, Rosa & Chan, Darius & Chhokar, Jagdeep & D'Amato, Alessia & Ferrer, Montse & Fischlmayr, Iris & Yamaguchi, Susumu. (2011). Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study. *Science (New York, N.Y.)*. 332. 1100-4. [10.1126/science.1197754](https://doi.org/10.1126/science.1197754).

Harrington, Jesse & Boski, Pawel & Gelfand, Michele. (2015). Culture and National Well-Being: Should Societies Emphasize Freedom or Constraint?. *PLOS ONE*. 10. e0127173. [10.1371/journal.pone.0127173](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0127173).

# 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 Sjørigsskolen, og en EMPA fra London School of Economics.

## Om Seema

Seema er et konsultentselskap 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](http://www.seema.no) eller ta kontakt på [post@seema.no](mailto:post@seema.no)