



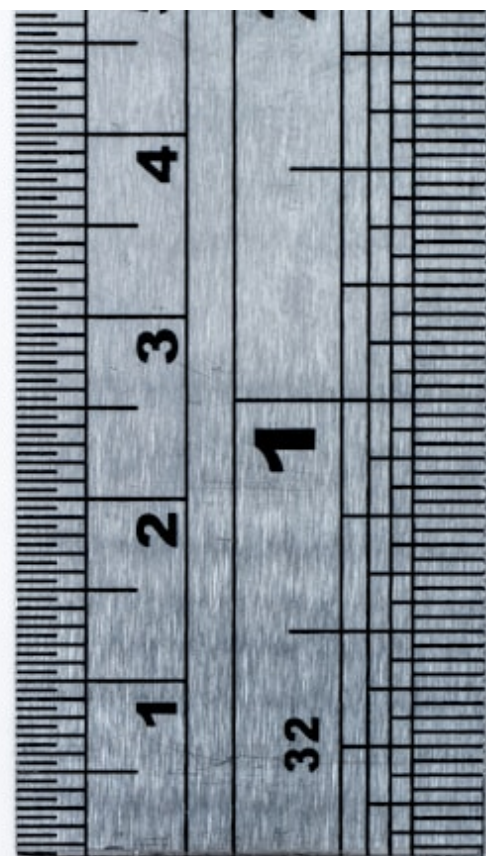
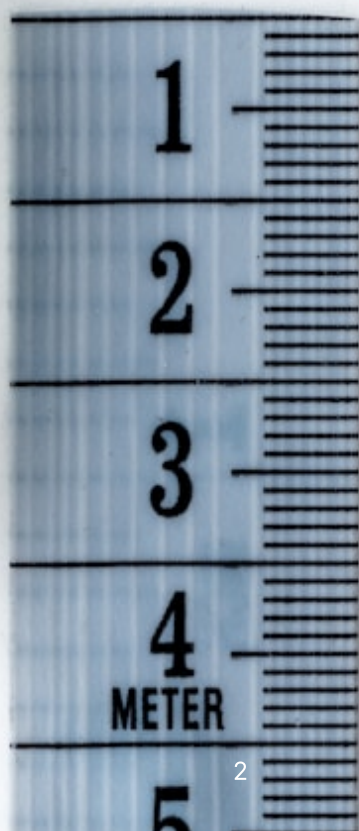
White Paper #18, årgang 2026

Effektstørrelser i mangfoldsfaget: Hva menes egentlig med små, moderate og store forskjeller?

Kortfattet oppsummering

På tvers av 12 organisasjoner har vi samlet 251 effektstørrelser som illustrerer hvor stor forskjellene rent statistisk er mellom de som representerer et mangfold, og det man kan kalle majoriteten (de som ikke kjenner seg igjen i noen av kategoriene vi benytter).

I alle fagfelt er det viktig å avklare hva spennet i slike størrelser er, for å vite hvor man skal sette terskelverdier for hva som er en «liten», «moderat» og «stor» effekt. Dette er første gang en slik analyse gjøres for mangfoldsfaget, og formålet er å avklare hvordan vi skal snakke om sentrale resultater i analyser for mangfold i organisasjoner.



Introduksjon: Litt om effektstørrelser og målinger

Det mest refererte verket om effektstørrelser i statistikk er mest sannsynlig Jacob Cohens bok «*Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*» (Cohen, 1988). I denne boken kom han med noen forslag til hva man kunne anse som små, moderate og store størrelser for hans eget mål for effekt, den nå velkjente «Cohens d ». I praksis, er dette et mål på hvor stor avstand det er mellom to gjennomsnitt når man tar høyde for standardavvik, altså spredning i de målte dataene. På tvers av mange fagdisipliner har man så tatt Cohens forslag til terskelverdier (0,2 som liten størrelse, 0,5 som moderat og 0,8 som stor) som nærmest en akseptert lov. Dette vil være gjenkjennelig for mange som har lest artikler og oppgaver i alt fra psykologi til sosiologi til medisin.

Cohen selv var egentlig mye mer moderat i sine uttalelser og påpekte at hans foreslåtte terskelverdier på ingen måte var ment som noe absolutt. Som det står i Cohen (1988):

«Selv om de er vilkårlige, vil fornuftige mennesker finne de foreslåtte konvensjonene rimelige. Ved valg av disse operasjonelle kriteriene ble det gjort en innsats for å bruke nivåer av ES som samsvarer med et subjektivt gjennomsnitt av effektstørrelser slik som man finner i atferdsvitenskap. "Små" effektstørrelser må ikke være så små at det å søke dem midt i den uunngåelige operasjonen av måling og eksperimentell skjevhet og mangel på troskap er en tankeløs oppgave, men ikke så store at de blir ganske merkbare for det blotte observasjonsøye. Mange effekter som søkes i personlighets-, sosial- og klinisk-psykologisk forskning vil sannsynligvis være små effekter som definert her, både på grunn av dempingen i gyldigheten av de anvendte målene og subtiliteten i problemstillingene som ofte er involvert. I motsetning til dette må ikke store effekter defineres som så store at deres søken etter statistiske metoder utelukkende er et supererogasjonsarbeid, eller for å bruke Tukeys herlige begrep "statistisk helliggjørelse". Det vil si at forskjellen i størrelse mellom epler og ananas er av en størrelsesorden som knapt krever en tilnærming via statistisk analyse. På den annen side kan den ikke defineres slik at den griper inn i et rimelig verdiområde kalt medium. Store effekter er ofte tema innen felt som sosiologi, økonomi og eksperimentell og fysiologisk psykologi, felt som er preget av studiet av potente variabler eller tilstedeværelsen av god eksperimentell kontroll, eller begge deler.»

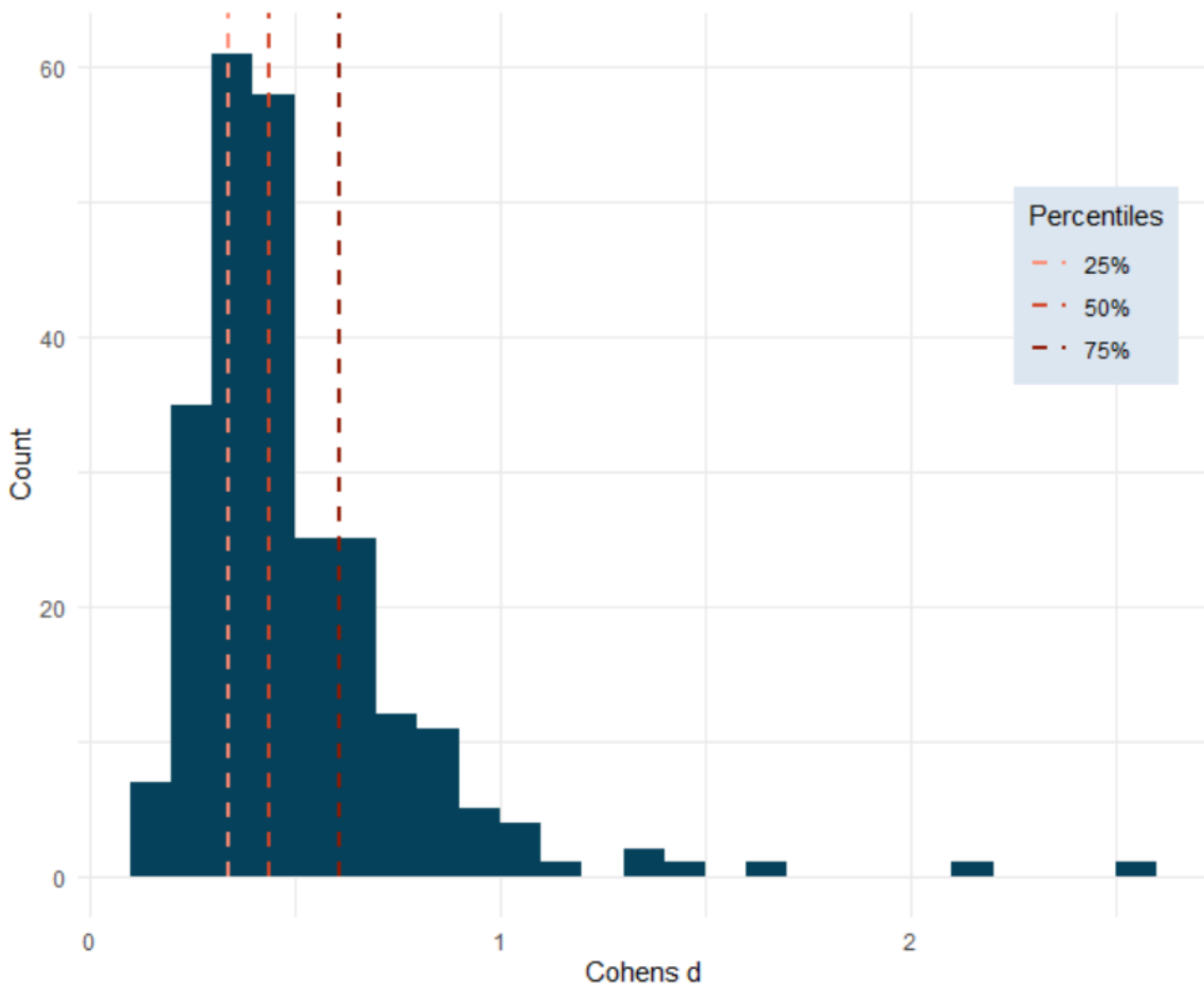
Det er altså snakk om en slags fornuftsbasert innfallsvinkel, heller enn et matematisk bevis for hva som er hva. Og ikke minst gis det et rom for tolkning i lys av fenomener man studerer. I forlengelsen påpeker en langt nyere artikkel, Glaser et al (2026), at man må ta seg bryet med å faktisk finne ut for sitt eget fagfelt hva som utgjør små, moderate og store effektstørrelser – ved å se på distribusjonen av effektstørrelsen fra eksempelvis metastudier.

Effektstørrelser i mangfoldsfaget

Gode målinger er dessverre en mangelvare i mangfoldsfaget. De siste årene, fra tidlig i 2023 frem til nå våren 2026, har vi samlet over 13 500 datapunkter fra norsk arbeidsliv, med høy heterogenitet i både geografi og type virksomhet. Disse dataene holder vitenskapelig kvalitet hva gjelder både pålitelighet og validitet (Løvstad&Kumar, 2023a-c). Fra dette datasettet har vi 251 signifikante effektstørrelser ($\alpha = 0,05$) som beskriver forskjeller mellom majoritet og de som representerer et mangfold. Dette er målt på fem psykososiale variabler: *inkludering og tilhørighet, autentisitet, kompetanseutnyttelse, lederrelasjon og utviklingsmuligheter*.

Frem til nå har vi, som mange andre, benyttet oss av Cohens nevnte tommelfingerregler for å beskrive effektstørrelser. Men i figur 1 ser vi den faktiske distribusjonen av effektstørrelser fra våre data, med kvartiler markert med vertikale stiplede linjer (plottet med ESDist-pakken fra Glaser et al, 2026).

Figur 1: Distribusjon av effektstørrelser (n = 251) fra våre data samlet fra 2023 til 2026.



Da faktiske kvartilene plasseres som følger:

- 25%: Cohens $d \approx 0,34$
- 50%: Cohens $d \approx 0,44$
- 75%: Cohens $d \approx 0,61$

For fremtidige analyser vil det gi mer mening å beskrive effektstørrelser under 25. persentil som svært små, effektstørrelser mellom 25. og 50. persentil som små, effektstørrelser mellom 50. og 75. persentil som moderate og alt over 75. persentil som store effektstørrelser. De få gangene vi treffer på statistiske uteliggere (som også man ser en del av i figur 1), bør dette heller adresseres spesifikt. Sært tilfellene er sannsynligvis reelle, men samtidig representerer de noe verdt å diskutere nøyer med ledelsen (heller enn at man differensierer nøyer generelt).

Hvorfor dette er viktig?

Det ovenstående kan virke i overkant pedantisk for mange lesere. Men fra et metodikkperspektiv er det viktig på flere måter i faget. Det ene spørsmålet man kan lure på, er om en slik kompresjon av avstanden mellom effektstørrelseterskler (sammenlignet med Cohens opprinnelige tommelfingerregel), betyr at vi i Norge har mindre forskjeller mellom majoriteter og mangfold enn andre steder. Gitt at Norge har en av verdens strammeste kulturer med tanke på normer, forskrifter og regler med tilhørende sosiale sanksjoner (Løvstad&Kumar, 2026), er dette en lite sannsynlig hypotese.

En mer aktuell tanke går i retning av et hovedpoeng fra Glaser et al (2026): Forskjellige fagfelt har forskjellige rekkevidder for effektstørrelser. I eksempelvis sosialpsykologi, har man gjerne mindre størrelser enn i (igjen, eksempelvis) psykoterapiforskning.



Da gir det lite mening å ha samme angivelser for hva man anser som lite, moderat og stort mellom forskningsfeltene. Terskelverdiene angitt i denne artikkelen er det vi så langt kan se på som aktuelle å bruke i mangfoldsfaget (og må oppdateres om det skjer betydelige endringer i effektstørrelsedistribusjonen over tid).

Et viktig og relatert spørsmål er hvorfor mindre andeler av objektive standardavvik er å anse som store ($d \geq 0,61$), samt også hvorfor alt opp til $d = 0,34$ kan anses som svært lite (og da mindre betydelig). Dette blir naturlig nok hypotetisering ut ifra gjeldende erfaring med feltet. Men med utgangspunkt i fordelingen i denne artikkelen og hva tilbakemeldinger er fra organisasjoner vi jobber med, kan man kanskje påstå at forskjeller basert på identiteter vi måler (kjønn/kjønnsidentitet, alder, kultur, funksjonsgrad, religion/tro, seksuell legning, kroppsstørrelse, utdanning og arbeidserfaring, sosioøkonomisk status og nevromangfold) må over en viss terskel før den subjektive opplevelsen faktisk kjennes i hverdagen. Og når forskjellene først kjennes, kan opplevde utfordringer raskere øke i alvorlighetsgrad, eller intensitet, enn i en del andre fagfelt.

En mulig folkelig metafor er å tenke seg å koke vann, hvor man tilfører energi (belastning) en god stund før vannet først koker, men så er overgangen til fosskok (stor belastning) kortere enn fra «kaldt vann til kokepunkt» (ingen belastning til litt belastning). Det hele gir også mer intuitiv mening enn å se på effektstørrelser som noe lineært. Når eksempelvis en belastning, irritasjon eller urettferdighet først merkes på arbeidsplassen, gir det mening at veien blir kort til at den merkes veldig mye.

Oppsummering og konklusjon

I tråd med nyere innfallsvinkler for å definere hva effektstørrelser betyr i spesifikke fagfelt, har vi tatt utgangspunkt i det som finnes av signifikante effektstørrelser i eget datamateriale for å se hvordan dette ser ut i mangfoldsfeltet per dags dato. Dette gir en mulighet til å forklare bedre for organisasjoner hvordan situasjonen er der de jobber med tanke på aktuelle forskjeller mellom majoritet og de som representerer en eller flere typer mangfold samtidig. Og ikke minst vil dette være til hjelp for andre aktører i fagfeltet som ønsker å være mer presise med sine analyser fremover. Merk at dataene er fra Norge, så hvordan dette generaliserer til andre deler av verden er uvisst inntil videre.



Referanser

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Glaser, B.D., Kang, H., Audunsdottir, K. et al. A tutorial for calculating field-specific effect size distributions. *Behav Res* 58, 146 (2026). <https://doi.org/10.3758/s13428-026-03003-2>

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023a). 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. (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. (2026). Perspektivmangfold og identitetsmangfold: Indikasjoner på behov for større meningskorridor på norske arbeidsplasser. *The Diversity Index*.

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 eller ta kontakt på post@seema.no