



White Paper #20, årgang 2026

Forskjeller mellom ledere og ansatte, på tvers av mangfoldsrelevante variabler

Kortfattet oppsummering

I denne analysen ser vi på et stort datasett med $n = 11392$ datapunkter, hentet fra en svært heterogen og geografisk spredt gruppe bedrifter og offentlige virksomheter (i Norge). Hensikten med analysen er å se på forskjeller mellom fire grupper:

- Ledere som tilhører majoriteten i virksomheten ($n=1234$)
- Ledere som representerer minst én type mangfold ($n=533$)
- Ansatte som tilhører majoriteten i virksomheten ($n=5676$)
- Ansatte som representerer minst én type mangfold ($n=3949$)

Vår hypotese før oppstart av analysen, gitt tall fra tidligere datasett og analyser, var at de aktuelle gruppene i listen over sannsynligvis ville holde samme rangorden innen en rekke psykososiale variabler. Altså at majoritetsledere har det bedre enn ledere med mangfold, som igjen har det bedre enn ansatte i majoritet som igjen har det bedre enn ansatte med mangfold. Logikken er at «det er alltid bedre å være leder» (eventuelt at de som har det ekstra bra blir ledere, gitt at korrelasjoner kan gå begge veier), og at det innen hver gruppe alltid er mer belastende å inneha en eller flere typer mangfold. Dette viste seg på det store og hele å stemme, noe denne artikkelen viser i større detalj.



Introduksjon:

Etter å ha samlet et relativt stort datasett ($n = 11392$) som på mange måter fremstår representativt for norsk arbeidsliv, oppsto det en mulighet (les: tilstrekkelig utvalg hva gjelder størrelse og type data) til å se på effektene av å være del av de fire gruppene nevnt over. Selv uten å ha studert analysene vi har levert til virksomheter de siste 3,5 årene, er det nok intuitivt for mange å tenke at ledere har det bedre enn øvrige ansatte, og at det er lettere å være i majoritet enn å være del av et relativt mangfold (minoriteter av ulike slag).

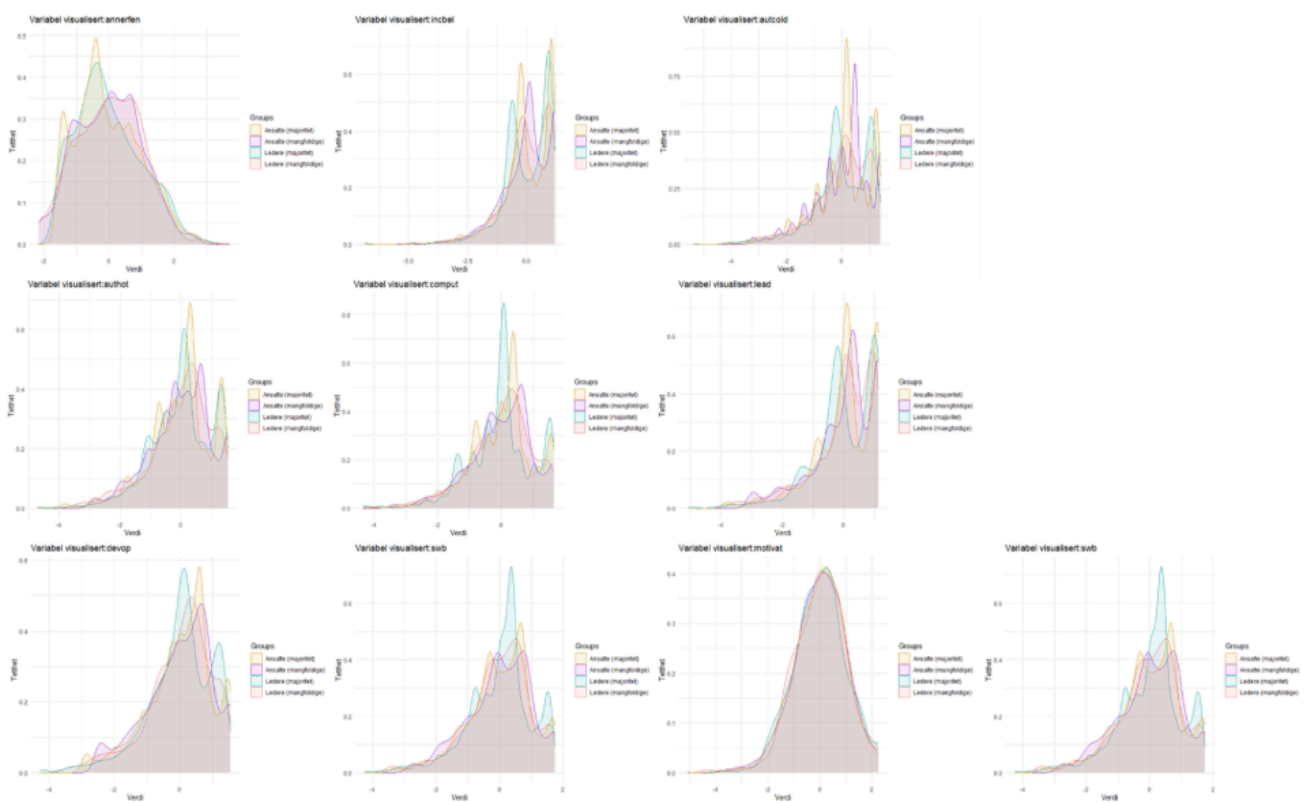
I tillegg til psykososiale variabler, har vi også inkludert en variabel som beskriver perspektivmangfold. For denne antar vi basert på hva vi så i Løvstad&Kumar (2026a og 2026b), at mangfold (på gruppenivå) stort sett fører til et større perspektivmangfold, sammenlignet med majoriteten (på gruppenivå). Vi antar at å være leder eller ei, ikke nødvendigvis kommer med mer eller mindre perspektivmangfold.

De ni psykososiale variablene vi kartlegger er inkludering og tilhørighet, autentisitet i perspektiver, autentisitet i følelser, kompetanseutnyttelse, relasjon til leder, utviklingsmuligheter, trivsel i jobb, motivasjon i jobb og mening i jobb. Mangfold i denne konteksten er relative forskjeller i kjønn, alder, kultur, funksjonsgrad, religion/tro, legning, kroppstype, utdanning/arbeidserfaring, sosioøkonomisk/sosiokulturell status og nevromangfold.

Metode

For å kunne analysere dataene, var første punkt å se på selve fordelingen av de psykososiale variablene for hver gruppe nevnt i introduksjonen. Som vi kan se i figur 1, er ingen av variablene normalfordelt. For ordens skyld kjørte vi både en Levenes test (avsjekk på lik varians mellom de fire gruppene) og en Anderson-Darling-test (avsjekk på normalfordeling) på samtlige variabler. Ikke overraskende besto ingen av fordelingene disse testene, noe som da utelukker å bruke parametriske tester for slutningsstatistikk, som i dette tilfellet hadde vært ANOVA-tester og t-tester, med (oftest) Cohens d som effektstørrelse.

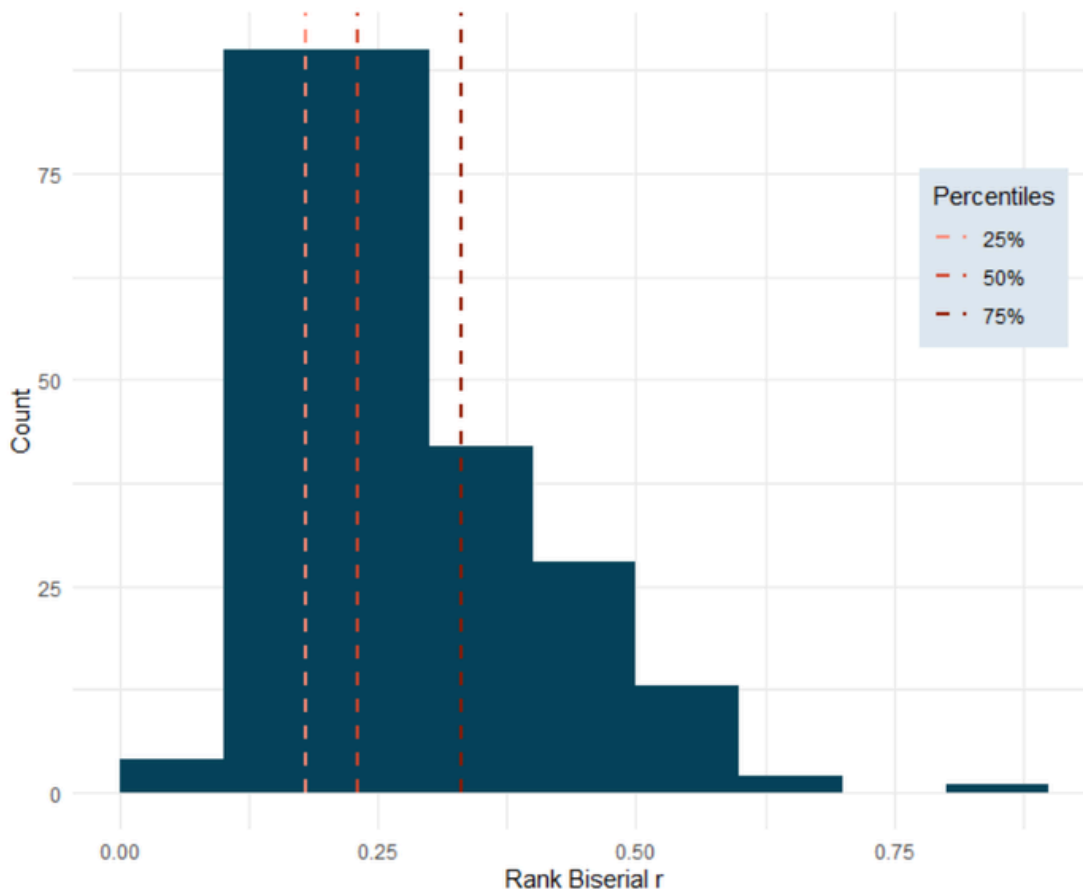
Som alternativ brukte vi da heller Kruskal-Wallis-testen for hver hele modell med de fire gruppene (ledere med og uten mangfold, ansatte med og uten mangfold), Mann-Whitney U-tester mellom hver gruppe og rang-biserial korrelasjoner som effektstørrelser mellom hver gruppe. I tillegg var det nødvendig å bruke en sentraltendensvariabel som kunne erstatte gjennomsnitt for ikke-parametriske variabler basert på Likertskalaer. Her valgte vi geometrisk gjennomsnitt som erstatning, slik at det blir lettest mulig å se forskjeller på hvor de forskjellige gruppene befinner seg i forhold til hverandre.



Figur 1: Tetthetsfordelinger for alle ti variabler vi har analysert i denne studien.

Resultater

Ikke at det var et veldig risikofylt veddemål, men rangeringen vi antok innledningsvis stemmer for de aller fleste variablene. Det er i et par tilfeller like bra/dårlig å være leder med mangfold og ansatt i majoritet (altså at disse to kategoriene ikke har statistisk signifikant forskjell/hadde delt andreplass), men ellers er det en veldig lett observerbar differanse fra topp til bunn. I dette er det også en helt åpenbar konsekvens at den største avstanden, altså effektstørrelsen, er mellom ledere i majoritet og ansatte med mangfold. Denne effektstørrelsen er i objektiv forstand stor, med rang-biserial korrelasjoner på $r = 0.33 - 0.40$. Unntakene er relasjon til leder og motivasjon hvor forskjellene er små til moderate, med faktiske korrelasjoner på litt over $r = 0.20$.



Figur 2: Effektstørrelsedistribusjon for $n = 270$ effektstørrelser (25. persentil $r = ,18$; 50. persentil $r = ,23$; 75. persentil $r = ,33$).

I tillegg er det en stor forskjell mellom perspektivene (altså hvor nær man er gjeldende meningskorridor) avhengig av om man er del av majoritetsgruppene eller mangfoldsgruppene, både leder og ansatt. Rent konkret har de som innehar et mangfold $r = 0.42 - 0.48$ mer divergente meninger/perspektiver sammenlignet med majoriteten.

Utgangspunktet for effektstørrelsesangivelsene er $n = 270$ effektstørrelser samlet fra et stort antall avdelinger som representerer et tverrsnitt av norsk arbeidsliv. Figur 2 viser distribusjonen av disse (analysert med ESDist; Glaser et al, 2026).

Oppsummering og konklusjon

Det er en utfordring at opplevelsen blant de som bestemmer og er i flertall (ledere i majoritet) befinner seg et godt stykke fra ansatte med mangfold langs en rekke psykososiale variabler. De opplever arbeidslivet veldig forskjellig. Det problematiske ved dette er at vi gjerne strever adskillig mer med å forstå holdninger og tankeganger i utgrupper – selv når vi aktivt prøver på dette (eksempelvis Payne, Bird & Catmur, 2024). Eller enkelt forklart: De som sannsynligvis sitter med mest makt strever mest i gjennomsnitt med å skjønne hvordan ansatte med forskjellige typer mangfold egentlig har det i arbeidslivet, som i sin tur kan stå i veien for å gjøre gode beslutninger på vegne av disse.

I tillegg vil både ledere og ansatte som representerer mangfold tenke en del annerledes/ha større dissens enn majoriteten i gjennomsnitt. Som nevnt i Løvstad&Kumar (2026a) har dette også noen særegenheter innenfor norsk nasjonal kultur og organisasjonskultur. Konsekvensene er også et mulig sosialt (kanskje subtilt) utenforskap, ekskludering, eller mangel på inkludering på arbeidsplassen, knyttet til både perspektiver og identiteter.



Referanser

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. (2026a). Perspektivmangfold og identitetsmangfold: Indikasjoner på behov for større meningskorridor på norske arbeidsplasser. *The Diversity Index*.

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2026b). Sammenhenger mellom interseksjonalitet og perspektivmangfold. *The Diversity Index*.

Payne, B., Bird, G. & Catmur, C. Poorer representation of minds underpins less accurate mental state inference for out-groups. *Sci Rep* 14, 19432 (2024). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-67311-3>

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