

Cecilie Christophersen Gravdal og Kine Lindstøl Lyngstad

«Vi må gjøre det vi sier»

En kvalitativ studie av mangfold og inkluderingsarbeid i organisasjoner, med vekt på kjønns- og seksualitetsmangfold



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for Handelshøgskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 4
3199 Borre
<http://www.usn.no>

© 2024 Cecilie Christophersen Gravdal og Kine Lindstøl Lyngstad

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsker hva som kjennetegner organisasjoner som har oppnådd et kvalitetsmerke for sitt arbeid med mangfold og inkludering. Spesielt rettes fokuset mot deres arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold, og innsatsen for å fremme et trygt og godt arbeidsmiljø for LHBT+-personer. Vi avgrenser vår studie til organisasjoner som har gjennomgått Regnbuefyrårnsertifiseringen, som representerer et kvalitetsmerke fra Skeiv kunnskap. Dette innebærer et kompetanseløft innenfor kjønns- og seksualitetsmangfold. Vi analyserer organisasjonene hver for seg, før vi deretter sammenligner dem for å identifisere forskjeller og likheter i deres tilnærminger til temaet.

For å utforske studiens problemstilling har vi utviklet følgende forskningsspørsmål: hvordan har gjennomføringen av sertifiseringsprosessen påvirket arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjonene? Hva er drivkreftene bak arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjonene? For å utforske disse spørsmålene, anvender vi en kvalitativ metode. Studiens datamateriale er basert på åtte semistrukturerte intervjuer med informanter fra to organisasjoner. Teoretisk grunnlag er basert på litteratur om mangfold og inkludering, med spesielt fokus på en organisatorisk kontekst og mangfoldsinitiativer knyttet til LGBTQ+/LHBT+-tematikk. Teorien har også som formål å utforske hvilke interne og eksterne pushfaktorer som kan påvirke arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold.

Vår studie bidrar til forskningen på mangfold og inkluderingsfeltet gjennom å identifisere fire hovedtemaer som er viktige i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold: språk, praksis, kunnskap, og interne- og eksterne pådrivere. Videre vil vi understreke viktigheten av en helhetlig og kontekstbasert tilnærming i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjoner. Vi argumenterer for at organisasjoner bør ha eierskap til endringsprosessene internt og over lengre tid, for å oppnå bærekraftige resultater. Prosessene bør engasjere ansatte individuelt og på gruppe- og organisasjonsnivå, for å oppnå en kollektiv forståelse og implementering av initiativer som skal fremme et inkluderende arbeidsmiljø.

Abstract

This master's thesis explores the characteristics of organizations that have achieved a quality mark for their work on diversity and inclusion. Our focus is particularly directed towards their work with gender and sexual diversity, and their efforts to promote a safe and supportive work environment for LGBTQ+/LHBT+-individuals. We are comparing organizations to identify differences and similarities in their approaches to the topic. We limit our study to organizations that have undergone rainbow flag certification, representing a quality mark from Skeiv kunnskap (Queer knowledge). This entails a competence boost in gender and sexual diversity. The Norwegian acronym LHBT+ and the international acronym LGBTQ+ will be used in the context of gender and sexual diversity.

To explore the research problem, we have formulated the following questions: How has the implementation of the certification process influenced the work on gender and sexual diversity within organizations? What are the driving forces behind the efforts on gender and sexual diversity within organizations? To explore these questions, we use a qualitative method. The data for the study is based on eight semi-structured interviews with informants from two organizations. The theoretical framework is grounded in literature on diversity and inclusion, with a particular focus on an organizational context and diversity initiatives related to LGBTQ+/LHBT+. The theory also aims to explore internal and external factors that may influence the work on gender and sexual diversity.

Our study contributes to research in the field of diversity and inclusion by identifying four main themes that are important in the work on gender and sexual diversity: language, practice, knowledge and internal and external drivers. Furthermore, we emphasize the importance of a holistic and context-based approach in the work on gender and sexual diversity in organizations. We argue that organizations should take ownership of the change processes internally and over a longer period to achieve sustainable results. These processes should engage employees individually and at group and organizational levels to achieve a collective understanding and implementation of initiatives aimed at promoting an inclusive work environment.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	6
1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Formål	11
1.3 Avgrensninger	12
2 Teori	13
2.1 Mangfold	13
2.1.1 Mangfold i arbeidslivet	14
2.2 Inkludering	16
2.2.1 Inkluderende ledelse	17
2.2.2 Inkludering i organisasjoner	17
2.3 Mangfold og inkluderingsarbeid i organisasjoner	18
2.3.1 Hva gjøres i organisasjoner?	19
2.3.2 Interne pushfaktorer for mangfold og inkluderingsarbeid	20
2.3.3 Eksterne pushfaktorer for mangfold og inkluderingsarbeid	21
2.4 Kjønn- og seksualitetsmangfold	23
2.4.1 Kjønn- og seksualitetsmangfold i organisasjoner	24
2.4.2 Inkludering av kjønn- og seksualitetsmangfold i arbeidslivet	26
3 Metode	28
3.1 Kvalitativ metode	28
3.1.1 Casestudier	29
3.2 Datainnsamling	31
3.2.1 Rekruttering og utvalg	31
3.2.1 Forskningsintervjuer	33
3.3 Analyse av dataene	35
3.3.1 Tematisk analyse	36

3.4 Etiske overveielser	42
3.4.1 Informert samtykke og anonymitet	44
3.5 Tanker om validitet og reliabilitet	45
3.6 Tanker om generaliserbarhet og overførbarhet	46
4 Analyse og funn	48
<hr/>	
4.1 Betydningen av språket i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold	49
4.1.1 Organisasjon 1	49
4.1.2 Organisasjon 2	54
4.1.3 Sammenligning av funn	57
4.2 Praksis i organisasjonene knyttet til arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold	59
4.2.1 Organisasjon 1	59
4.2.2 Organisasjon 2	62
4.2.3 Sammenligning av funn	65
4.3 Kunnskap om kjønns- og seksualitetsmangfold	66
4.3.1 Organisasjon 1	67
4.3.2 Organisasjon 2	71
4.3.3 Sammenligning av funn	75
4.4 Pådrivere for arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold	76
4.4.1 Organisasjon 1	77
4.4.2 Organisasjon 2	79
4.4.3 Sammenligning av funn	82
5 Diskusjon	84
<hr/>	
5.1 Inkluderende språk i et LHBT+-perspektiv	84
5.2 Handlingskraftig inkludering	88
5.3 Et kunnskapsløft om LHBT+	91
5.4 Viktigheten av interne og eksterne drivere	93
6 Konklusjon	98
<hr/>	
7 Referanseliste	100
<hr/>	
8 Vedlegg	106
<hr/>	

Førord

Denne masteroppgaven representerer det avsluttende kapitlet av vårt masterforløp i innovasjon og ledelse ved universitetet i Sørøst-Norge. Prosessen med denne oppgaven har vært kunnskapsrik, engasjere og krevende – ikke minst har arbeidet bidratt til både spennende og høylytte diskusjoner imellom oss. Det er ingen tvil om at det har bidratt til vår faglige vekst og læring.

Vi vil gjerne uttrykke vår takknemlighet overfor alle informantene som stilte opp i studien. Deres innsats med å avse tid i en ellers travel arbeidshverdag, samt deling av erfaringer og perspektiver har vært avgjørende for resultatene av denne studien. Tilnærmingene og holdningene dere har delt når det gjelder temaer om mangfold og inkludering, var for oss interessante og inspirerende.

Vi ønsker å rette en stor takk til veilederen vår, Cathrine Seierstad. Takk for faglige diskusjoner, og for tålmodighet med våre mange versjoner av arbeidet. Det var gjennom valgfaget «mangfold og inkludering i organisasjoner» vi først ble inspirert til å sette tematikken på dagsordenen. Videre vil vi takke medstudenter, venner og familie for deres støtte og heiarop underveis.

Spesielt retter vi en stor takk til våre samboere for deres tålmodighet og raushet. Vi ser frem til felles middager og tilstedeværelse under samtaler i tiden fremover.

Tønsberg, mai 2024

Cecilie Christophersen Gravdal og Kine Lindstøl Lyngstad

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

I vår tid er bevisstheten rundt mangfold og inkludering i arbeidslivet stadig økende. Denne bevisstgjøringen er delvis politisk drevet, noe som gjenspeiles i ulike initiativer, lover og reguleringer (Hauge et al., 2022, s. 13). Et eksempel er uttrykt i stortingsmelding «En helhetlig integreringspolitikk» (Meld. St. 6 (2012-2013), s. 103) der mangfold knyttes til befolkningens hverdag: «befolkningen er mer sammensatt enn tidligere, og folk har ulike behov, levesett og skikker». I tillegg til å være politisk drevet er mangfold, i form av å inkludere flest mulig i arbeidslivet, et tydelig satsingsområde for organisasjoner (Ladwig, 2023, ss. 693-694). Inkludering i arbeidslivet er i dag blitt en del av det offentlige ordskiftet, og noe som løftes frem på samfunnsnivå, i politisk kontekst og blant forskere (Saltkjel et al., 2022). For å få til inkludering i arbeidslivet bør arbeid knyttet til mangfold og inkludering i organisasjoner anses som et prioritert område. På bakgrunn av det økende fokuset på mangfold og inkludering i arbeidslivet, vil denne studien rettes mot en organisatorisk kontekst. Dette fordi organisasjoner påvirker arbeidspraksis og utgjør en betydelig del av folks hverdag.

I organisasjonslitteraturen har begrepet «mangfold» ofte vært benyttet for å beskrive en sammensetning av grupper eller arbeidsstyrker (Roberson, 2006, s. 214). Det finnes en mengde ulike perspektiver på mangfold blant forskere i tilhørende forskningsfelt. Til tross for at det eksisterer ulike definisjoner av mangfoldsbegrepet har vi valgt å benytte oss av det generelle begrepet «mangfold» i betydningen «forskjellene mellom medlemmer av en bestemt gruppe, organisasjon eller nasjon» (Traavik & Adavikolanu, 2016, s. 451). Når begrepet skal defineres er det nødvendig å tilegne seg en oversikt over hva slags dimensjoner som skaper mangfold. Definisjoner av mangfold varierer fra snevre til bredere kategoribaserte tilnærminger (Traavik & Adavikolanu, 2016, s. 451). Én definisjon, som tar for seg både kompleksiteten og vektlegger viktige dimensjoner av mangfold i arbeidslivet, tilhører Mor Barak (2014, sitert i Traavik, 2021, s. 230):

Mangfold referer til delingen av arbeidsstyrken inn i forskjellige kategorier som (a) har et opplevd fellestrekk innenfor en gitt kulturell eller nasjonal sammenheng, og som (b) kan bli

behandlet negativt i arbeidslivet mht. jobbmuligheter, behandling på arbeidsplassen og forfremmelse uavhengig av jobberelatert kompetanse og kvalifikasjoner.

Denne definisjonen kan være med på å belyse viktigheten av sosiale grupper og hvordan mangfold kan være en potensiell grunn til at noen opplever diskriminering og urettferdig behandling. Med økt mangfold i arbeidslivet har organisasjoner i større grad blitt bevisst betydningen av inkludering (Nishii, 2013, s. 1754). Mangfold og inkludering omtales ofte i samme åndedrag, til tross for at disse begrepene er forskjellige (Shore et al., 2018, s. 177). Mor Barak (2015, s. 85) tar også for seg begrepet inkludering, og fremhever de ansattes opplevelse av at deres unike bidrag til organisasjonen verdsettes og at de har muligheten til å delta aktivt uten begrensninger. Samtidig påpekes viktigheten av å fremme ansattes følelse av tilhørighet uten å kreve at de må undertrykke sine unike egenskaper, da dette kan gjøre at opplevelsen av inkludering ikke føles genuin.

Som nevnt tidligere blir mangfoldsbegrepet ofte brukt til å synliggjøre forskjellighet i ulike former, uten presisering av hvilke forskjeller det faktisk er snakk om (Gullikstad et al., 2021, s. 42). Dette kan handle om mangel på presisjon og nyanser i forståelsen av hva mangfold kan være og hvordan mangfold forstås i ulike deler av arbeidslivet. Manglende klarhet og universell forståelse av mangfoldsbegrepet kan føre til at flere dimensjoner ved mangfoldet utelates, og at ulike minoriteter ekskluderes. Tradisjonelt har forskningen på mangfold i arbeidslivet fokusert på demografiske forskjeller som kjønn, alder og etnisitet, mens det finnes en rekke flere dimensjoner som potensielt kan skape mangfold i organisasjoner, som blant annet funksjonshemming og seksuell legning (Guillaume et al., 2014, s. 785). I sin litteraturgjennomgang knyttet til mangfold i arbeidslivet oppdaget Tatli og Özbilgin (2012) at det ofte fokuseres på fastsatte mangfoldskategorier. Videre tyder deres gjennomgang på at noen kategorier fremstår som mer dominerende i forskningslitteraturen, som etnisitet, kjønn og nasjonalitet (Tatli & Özbilgin, 2012, ss. 180-183). Dette kan gå på bekostning av mindre fremtredende kategorier som blant annet seksuell legning og funksjonshemming (Tatli & Özbilgin, 2012, ss. 180-183). På bakgrunn av dette vil denne studien sentreres rundt mangfoldsdimensjonene kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjonslivet.¹

¹ Kjønns- og seksualitetsmangfold er en samlebetegnelse om hvordan mennesker har ulike måter å oppleve og uttrykke kjønn og seksualitet på (Balansemerket, u.å.). Akronymene LGBTQ+ benyttes ofte internasjonalt, og i Norge LHBT+.

En nylig publisert litteraturgjennomgang av LGBTQ-litteratur i organisatoriske kontekster peker på visse tendenser i forskningsfeltet (Roberson et al., 2024). Mens tidligere studier har understreket fordelene ved LHBTQ-politikk og praksis i organisasjoner, hevder Roberson et al. (2024, ss. 1168-1169) at det er mindre klart hvordan implementeringen av disse påvirker utviklingen av arbeidsmiljøer som støtter seksuell legning og kjønnsidentitetsmangfold. Dette samsvarer med nye funn som peker på en trend innen forskning på LGBTQ+-personer i arbeidslivet til å fokusere på individuelle opplevelser og forhold på arbeidsplassen, heller enn å velge en bredere tilnærming som tar organisatoriske og institusjonelle nivåer med i betraktningen (Aydin & Colgan, 2020, ss. 452-453). Roberson et al. (2024, s. 1156) foreslår at en kombinasjon av konkret LHBTQ-politikk- og praksis vil være effektive tiltak for å fremme et organisasjonsklima som støtter seksuell orientering og kjønns mangfold. Dette innebærer en kollektiv forståelse av hva som verdsettes, forventes og forsterkes av en organisasjon, og tilhørende holdninger og atferd som legger til rette for et LGBTQ-støttende arbeidsmiljø (Roberson et al., 2024, s. 1157). På bakgrunn av dette har vi valgt å se på organisasjoners tilnærming til arbeid med kjønns- og seksualitets mangfold fra ulike perspektiver.

Aydin og Colgan (2020) bidrar til å belyse hvordan LGBTQ+-bevegelsen har kjempet for legitimitet og rettigheter. De trekker frem at forskning på tematikken bør undersøke hvordan individuelle erfaringer og samfunnsstrukturer samhandler og påvirker hverandre når det gjelder LGBTQ+-miljøets streben etter legitimitet (Aydin & Colgan, 2020, ss. 452-453). Med utgangspunkt i dette vil denne studien utforske hva organisasjoner gjør for å bidra til positive endringer relatert til hva som gjøres i arbeidet med en inkluderende praksis knyttet til kjønns- og seksualitets mangold. Forskning som omhandler skeive har vært et godt tilskudd i ledelse- og organisasjonsstudier, og har vært en viktig utvikling i forhold til å utfordre heteronormativitet i organisasjonslivet (Priola et al., 2018). Det har også ført til en bedre forståelse av hva som er regnet som en inkluderende arbeidsplass for LGBTQ+-ansatte (Priola et al., 2018). Daglig samhandling og menneskelige møter i arbeidslivet kan utgjøre betydelige forskjeller hva gjelder økt tilegnelse av kunnskap (Kjønns- og seksualitets mangfold, u.å.). Videre kan kunnskapstilegnelse og økt kompetanse rundt kjønns- og seksualitets mangfold på arbeidsplasser også forbedre ledere og ansattes evne til å oppnå en inkluderende praksis (Kjønns- og seksualitets mangfold, u.å.). Nyere forskning er sentrert rundt hva som kan sies å være gode praksiser og retningslinjer knyttet til kjønns- og seksualitets mangfold på

arbeidsplassen, spesielt fremhever Perales (2022) at mangfoldsopplæring kan ses som gunstig for å bidra til økt tilfredshet blant LGBTQ+-ansatte.

I takt med at det er blitt stadig mer bevissthet rundt mangfold og inkludering på arbeidsplassen har det også blitt aktuelt med ulike sertifiseringsordninger for organisasjoner som jobber aktivt med denne tematikken. Over de siste to tiårene har det blitt etablert en rekke sertifiserings- og prisordninger knyttet til likestilling, mangfold og inkludering innen utdanning og forskning i privat og offentlig sektor (Tzanakou et al., 2021). Forskning har vist at organisasjoner som benytter seg av mangfoldspriser og sertifiseringer oppfattes som mer rettferdige, selv om det kan være god grunn til å stille spørsmål ved disse faktiske engasjement og hvorvidt diskriminering har forekommet tidligere (Kirby et al., 2015). Selv om ulike mangfoldstiltak kan gi inntrykk av at organisasjonen ønsker å redusere diskriminering, øke mangfoldet og støtte lavstatusgrupper, finnes det imidlertid økende bevis på at noen mangfoldstiltak lover mer enn hva de leverer (Dover et al., 2014). Dette kommer også frem hos Dobbin og Kalev (2018, s. 48), der et stort antall studier fra flere tiår tilbake viser at anti-bias-trening ikke nødvendigvis reduserer forskjeller eller får bukt med urettferdig behandling på arbeidsplassen.

Et konkret eksempel på mangfoldsertifisering er fra Yarrow og Johnston (2023). På den ene siden pekes det på hvordan den internasjonale Athena SWAN-sertifiseringen har ført til positive endringer i organisasjoner i forhold til likestilling. På den andre siden hevder Yarrow og Johnston (2023) at stadig flere organisasjoner gjennomfører sertifiseringer for å fremstå rettferdige, uten at dette gjenspeiles i den faktiske praksisen. Her er det behov for å se forbi selve sertifiseringen og heller undersøke måten organisasjonens mangfolds- og inkluderingsarbeid faktisk utøves på. Gitt det økende fokuset på mangfold og inkludering i organisatoriske kontekster, ønsker vi i denne studien å se nærmere på hvorvidt fokuset på sertifiseringen faktisk gjenspeiles i den daglige praksisen og hvem som driver dette arbeidet, med et spesielt fokus på kjønns- og seksualitetsmangfold.

1.2 Formål

I vår masteroppgave vil vi se nærmere på hvordan organisasjoner aktivt engasjerer seg i LHBT+-tematikk. Vi vil fokusere på to organisasjoner som har gjennomgått Regnbuefyrtaurnsertifiseringen, og utforske hvilke faktorer som bidrar til eller hindrer de potensielle fordelene ved å investere tid og ressurser i en slik sertifisering. Vi analyserer organisasjonenes tilnærming til kjønns- og seksualitetsmangfold ved å studere dem individuelt og sammenligne deres perspektiver. Ved å se på både individuelle erfaringer og organisatoriske tiltak, ønsker vi å forstå hvordan sertifiseringsprosessen kan ha påvirket organisasjonens helhetlige tilnærming til kjønns- og seksualitetsmangfold. Vår tilnærming er i tråd med Aydin og Colgans (2020) oppfordring om å undersøke samspillet mellom individuelle opplevelser og overordnede strukturer i arbeidet med LHBT+-tematikk.

I regjeringens handlingsplan mot diskriminering på bakgrunn av seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk og kjønnskarakteristika for perioden 2021-2024 fremheves behovet for jevnlig innhenting av kunnskap, forskning og statistikk om den norske LHBT+-befolkningens livssituasjon. Vi valgte å arbeide med tematikken kjønn- og seksualitetsmangfold for å bidra til kunnskapsinnhenting innenfor områder som ofte kan sees som blindsoner i organisasjoners forståelse av mangfoldsbegrepet. Som påpekt av Tzanakou et al. (2021) kan sertifiseringer potensielt reduseres til en form for papirarbeid, hvor organisasjoner kun oppfyller eksterne ansvarlighetskrav uten å gjøre merkbare endringer. Dette er noe vi ønsker å utforske nærmere, og som et resultat har vi formulert følgende:

Problemstilling: Hva kjennetegner organisasjoner som har oppnådd et kvalitetsmerke for sitt arbeid med mangfold og inkludering?

Forskningsspørsmål 1: Hvordan har gjennomføringen av sertifiseringsprosessen påvirket arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjonene?

Forskningsspørsmål 2: Hva er drivkreftene bak arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjonene?

1.3 Avgrensninger

Denne studien er avgrenset til organisasjoner som har gjennomgått Regnbuefyrtaurnsertifisering. Regnbuefyrtaurnsertifiserte organisasjoner gjennomgår grundig opplæring innen kjønns- og seksualitetsmangfold og implementerer tiltak for å fremme likeverdige tjenester og et trygt arbeidsmiljø. Vår utvelgelse av organisasjoner og tilhørende informanter er basert på denne sertifiseringen, som spesifikt fokuserer på kjønns- og seksualitetsmangfold. Dette valget er bevisst, da det tillater oss å konsentrere oss om et mindre utforsket aspekt ved mangfoldsarbeid, i motsetning til å basere studien på mer generelle mangfoldsertifiseringer som dekker et bredere spekter av mangfoldsdimensjoner.

Denne studien har også en avgrensning knyttet til organisasjonenes størrelse. Formålet med dette kriteriet er å sikre at organisasjonene er store nok til å måtte etterleve lovpålagte prosesser knyttet til aktivitets- og redegjørelsesplikten, samtidig som de er tilstrekkelig små til å være lokalisert samme sted. Ved å ta hensyn til størrelse, håper vi å oppnå en dypere forståelse av de interne prosessene i organisasjonene, og kjennetegn ved deres praksis. Studien baseres på intervjuer med åtte informanter innenfor to ulike organisasjoner, inkludert ledelsesfunksjoner og medarbeidere. Primært vil vi bruke begrepene LHBT+, LGBTQ+ og kjønns- og seksualitetsmangfold til å beskrive disse gruppene, gjennom denne studien. I tillegg følges teoriens opprinnelige formuleringer der det er hensiktsmessig og i samsvar med studiens kontekst.

2 Teori

Denne studien utforsker kjennetegnene ved organisasjoner sin tilnærming til arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Som teoretisk grunnlag anvendes derfor mangfold og inkluderingslitteratur, med et spesifikt fokus på litteratur som omhandler organisasjoner. I tillegg har vi utforsket litteratur som ser på virkningen av ulike interne og eksterne påvirkningsfaktorer i arbeid med mangfold og inkludering. Avslutningsvis tar vi for oss LGBTQ+/LHBT+ temaer i arbeidslivet, nasjonalt og internasjonalt.

2.1 Mangfold

Som påpekt har mangfoldsbegrepet tradisjonelt blitt anvendt for å beskrive sammensetningen av grupper eller arbeidsgrupper (Roberson, 2006, s. 214), samtidig som forskning viser at det ikke er tydelig enighet om hvordan mangfoldsbegrepet defineres (Traavik & Adavikolanu, 2016, s. 451). Perspektiver på mangfold varierer og ifølge Shore et al. (2009, s. 129) er mangfoldslitteraturen like mangfoldig som de enkeltindividene, gruppene og organisasjonene som er utgangspunktet for forskningen. Traavik og Adavikolanu (2016, s. 451) påpeker at ulike nasjonale kontekster avgjør hvilke aspekter ved mangfold som fremtredende, og at dette har innvirkning på hvilke grupper som forskjellsbehandles i organisasjonskontekst og hvordan mangfold blir oppfattet i samfunnet. Drange (2014, s. vi) argumenter i sin kunnskapsoversikt for at mangfold «beskriver grupper som består av personer med ulike individuelle kjennetegn som kjønn, alder, funksjons eller kulturell bakgrunn, men det brukes også om forskjeller i perspektiv, atferd og identitet». Ifølge Lines og Sund (2016, s. 44) kan mangfold være en «samlebetegnelse for en svært heterogen samling potensielle og faktiske forskjeller mellom individer i en gruppe». Basert på denne samlebetegnelsen argumenterer Lines og Sund (2016) for at resultatene av arbeid med mangfold skyldes valg av dimensjonene som vektlegges.

Traavik (2021, s. 229) argumenterer for at dersom kompleksiteten i mangfoldsbegrepet skal kunne forstås, vil det være nødvendig med en oversikt over ulike dimensjoner som bidrar til å skape et mangfold. Ifølge Guillaume et al. (2014, s. 785) er antallet dimensjoner et mangfold kan romme i nærheten av ubegrenset. Traavik (2021, s. 229) peker på at kjønn, etnisitet og seksuell legning kan være blant eksempler på forskjellige mangfoldsdimensjoner. Tidligere forskning viser at studier vanligvis tilnærmer seg mangfoldsbegrepet ved å skille mellom

observerbare og ikke-observerbare dimensjoner (Milliken & Martins, 1996, s. 403). Med utgangspunkt i forskningen kan mangfoldsbegrepet som nevnt innledningsvis defineres i et spenn fra smale til bredere begrepsforståelser (Traavik & Adavikolanu, 2016, s. 451). Smale definisjoner tenderer til å vektlegge kun én eller to dimensjoner, mens bredere definisjoner inkluderer flere dimensjoner om gangen (Traavik, 2021, ss. 229-230).

Jackson et al. (2003, s. 804) har påpekt at smale definisjoner kan ekskludere sammensettinger av observerbare og ikke-observerbare dimensjoner, og dermed ikke fange opp spekteret av mangfoldet som finnes. I forhold til et bredt spekter av mangfoldsdimensjoner argumenterer Traavik (2021, ss. 229-230) for at det kan være viktig å være bevisst risikoen ved å inkludere for mange og likestille alle former for ulikhet. Basert på dette påpeker Traavik (2021, ss. 229-230) at «hvis mangfold skal inkludere alt, vil betydningen av mangfold i ytterste konsekvens forsvinne». Med utgangspunkt i dette kan det være både avgjørende og utfordrende å få klarhet i mangfoldsbegrepet, og videre finne en balanse mellom et tilstrekkelig antall observerbare og ikke-observerbare dimensjoner for å inkludere alle ansatte i en organisasjon. Ifølge Traavik (2021, s. 230) har studier av mangfold tradisjonelt vært fokusert mot kun én eller to dimensjoner. Videre påpeker Traavik (2021, s. 229) at dette fokuset gjenspeiles innen mangfoldsforskning i Norge, hvor oppmerksomheten typisk har vært konsentrert mot et fåtall dimensjoner om gangen.

2.1.1 Mangfold i arbeidslivet

Gjennom flere tiår har betydningen av mangfold i arbeidsstyrken blitt anerkjent og påvist i forskningsfeltet (Mor Barak et al., 2016, s. 326). I samsvar med den generelle tendensen til å utforske et begrenset antall dimensjoner av mangfoldsbegrepet (Traavik, 2021), peker Shore et al. (2009) på at dette også gjenspeiles i forskningen på mangfold i en organisatorisk kontekst. I organisatorisk sammenheng har mangfold tradisjonelt blitt ansett som et sentralt tema, i lys av behovet for å adressere diskriminering og fordommer (Shore et al., 2009, s. 127). Shore et al. (2009, s. 127) argumenter for at denne tilnærmingen ikke nødvendigvis har utelukkende positive fordeler for organisasjoner, da den reflekterer en reaktiv holdning snarere enn å anerkjenne de mulighetene mangfold potensielt kan skape. I tråd med dette peker Shore et al. (2009, s. 127) på at organisasjoner bør være bevisst sin mangfoldsterminologi, slik at mangfold kan utforskes fra et proaktivt sted: «fra ledelse og

kontroll, til mulighetsorienterte holdninger og tilnærminger». Shore et al. (2009, s. 127) fremhever at organisasjoner med et proaktivt ståsted utforsker potensialet i mangfold, og har fokus på økt funksjonalitet og involvering for å romme forskjellige ansatte.

Tidligere studier peker på flere sentrale utfordringer knyttet til kjønn og mangfold i organisasjoner innenfor forskningsfeltet (Murrell & James, 2001, s. 243). Ifølge Murrell og James (2001, s. 250-251) har et tradisjonelt forskningsfokus vært diskriminering på arbeidsplassen med utgangspunkt i faktorer som jobbtype, organisasjonsstørrelse og sammensetning, samt bransje og målgruppe. Murrell og James (2001, ss. 243-251) fokuserer hovedsakelig på kjønn og rasemessige minoriteter i sin litteraturgjennomgang, og argumenterer for behovet for å definere systemer og strukturer som fremmer positive utfall for underrepresenterte grupper i organisasjoner. Nyere forskning på arbeid med mangfold, understreker viktigheten av å inkludere betydningen av menneskelige relasjoner, i tillegg til argumenter om forretningsperspektiver og sosial rettferdighet (Byrd & Sparkman, 2022, s. 75). Ifølge Byrd og Sparkman (2022, s. 75) står ledere i organisasjoner ovenfor flere utfordringer med å harmonisere ulike synspunkter på verdien av mangfold. Dette temaet understrekes også av Shore et al. (2009, s. 129), som peker på behovet for konsekvent arbeid og kunnskapstillegg fra ledere når det gjelder håndtering av mangfold i organisasjoner.

I arbeidet med mangfold fremhever Roberson (2006, s. 213) viktigheten av at ledere tar i bruk ulike metoder. Disse metodene kan omfatte målrettet rekruttering og opplæring. Nyere forskning anerkjenner betydningen av mangfoldsledelse, og peker på et utbredt begrep om menneskelig ressursstyring (Köllen, 2021, ss. 259-261). Mor Barak et al. (2016, s. 306) fremhever at forskere har rettet oppmerksomheten på mangfoldsledelse som et middel for å maksimere de potensielle fordelene ved mangfold i organisasjoner. Mangfoldsledelse kan defineres som «frivillige organisatoriske handlinger som er utformet for å skape større inkludering av ansatte fra ulike bakgrunner i de formelle og uformelle organisasjonsstrukturene gjennom bevisste retningslinjer og programmer» (Mor Barak, 2014, sitert i Mor Barak et al., 2016, s. 312). Ifølge Byrd og Sparkman (2022, s. 75) er relasjonelle og humanistiske tilnærminger avgjørende for å oppnå optimale resultater med mangfoldsarbeidet. Innenfor denne tilnærmingen er det å bygge relasjoner på tvers av forskjeller, grunnleggende for å utvikle forretningsmuligheter og anerkjenne mangfoldets

verdier (Byrd & Sparkman, 2022, s. 75). Dette kan understreke et tydelig lederansvar, hvor mangfoldsledelse kan utgjøre en betydelig rolle.

2.2 Inkludering

Inkluderingsbegrepet har fått økt oppmerksomhet i både organisasjoner og i forskningsfeltet, i takt med det økende mangfoldet i arbeidslivet (Shore et al., 2018, s. 177). Shore et al. (2018, s. 182) påpeker imidlertid at selv om oppmerksomheten har økt, er forskningen på inkludering fortsatt i tidlige faser. I forskningsfeltet bli inkludering ofte diskutert i sammenheng med mangfold, som tidligere påpekt. Samtidig understreker Shore et al. (2018, s. 11) at skillet mellom begrepene har blitt noe tydeligere de siste årene. Adamson et al. (2021, s. 13) argumenterer for viktigheten av å anerkjenne at begrepene representerer ulike konsepter, og de påpeker uenigheten som råder i forskningsfeltet når det gjelder forståelser av inkluderingsbegrepets innhold. Videre hevder Shore et al. (2018, s. 178) at uten inkludering kan mangfoldet potensielt ha begrenset verdi, og at inkludering kan være vanskeligere å oppnå enn mangfold i seg selv.

Shore et al. (2011) identifiserte to sentrale aspekter ved inkluderingsbegrepet gjennom en grundig gjennomgang av forskningslitteraturen. Disse aspektene er tilhørighet og unikhhet, og refererer til opplevelsen av aksept og å høre til, samtidig som individuelle egenskaper og bidrag verdsettes (Shore et al., 2011, s. 1268). Basert på dette gir Shore et al. (2011, s. 1256) sin definisjon av inkludering: «i hvilken grad en medarbeider oppfatter at han eller hun er et verdsett medlem av arbeidsgruppen gjennom å oppleve behandling som tilfredsstillende vedkommens behov for tilhørighet og egenart». Mor Barak (2015, s. 85) integrerer også individets opplevelse tilhørighet og unikhhet i sin definisjon av inkludering: «ansattes oppfatning av at deres unike bidrag til organisasjonen verdsettes og at deres fulle deltakelse oppmuntres». Videre påpeker Mor Barak (2015, s. 85) at selv om opplevelsen av tilhørighet er viktig, kan følelsen av inkludering svekkes dersom «prisen» for å høre til er at ansatte må gi slipp på sine hele seg. I tråd med dette peker Shore et al. (2011, s. 1268) at aspektene er gjensidig komplementære behov som fremmer opplevelsen av inkludering i organisasjoner.

2.2.1 Inkluderende ledelse

Forskning indikerer at ledere kan utgjør viktige roller i å initiere og forme ulike tiltak for å fremme inkludering på arbeidsplasser (Kuknor & Bhattacharya, 2020, s. 773). På grunnlag av dette påpeker Kuknor og Bhattacharya (2020) viktigheten av inkluderingsfremmende atferd hos ledere. Nishii og Leroy (2022, s. 683) argumenterer for at ledelsen har det overordnede ansvaret for å utforme strategier og retningslinjer som synliggjør organisasjonens forpliktelse til inkludering. Samtidig påpeker de viktigheten av organisatoriske praksiser, men peker på at lokale og mellommenneskelige opplevelser spille en enda større rolle når det gjelder inkludering. Videre påpeker Nishii og Leroy (2022) at i takt med et økende fokus i forskning på inkludering i organisasjoner har det også blitt større interesse for konsepter om inkluderende ledelse og inkluderende organisasjoner. I tråd med dette tilbyr Randel et al. (2018) en definisjon av inkluderende ledelse i som vektlegger tilhørighet og unikhhet (Shore et al., 2011; Mor Barak., 2015). Inkluderende ledelse kan defineres som: «et sett med lederatferd som er fokusert på å legge til rette for at gruppe medlemmene føler seg som en del av gruppen (tilhørighet) og beholder følelsen av individualitet (unikt) samtidig som de bidrar til gruppeprosesser og utfall» (Randel et al., 2018, s. 191).

2.2.2 Inkludering i organisasjoner

Innenfor inkluderingsforskning er det dokumentert at med økende mangfold i organisasjoner, har ledere blitt mer bevisste på behovet for å fremme inkluderende miljøer (Shore et al., 2018, s. 177). Denne bevisstheten rundt inkludering i arbeidsmiljøet er nært knyttet til begrepet organisatorisk inkludering, som referer til individuelle erfaringer og den enkelte ansattes opplevelse av inkludering (Shore et al., 2018, s. 179). Shore et al. (2018, ss. 179-182) peker på sentrale kjennetegn ved organisatorisk inkludering gjennom seks nært tilknyttede temaer. Det første temaet handler om trygghet, spesielt psykologisk trygghet og følelsen av være komfortabel med å utveksle meninger. Det andre temaet er involvering i arbeidsgruppen, som inkluderer følelsen av tilhørighet og tilgang til informasjon og ressurser. Det tredje teamet handler om å føle seg respektert, og det fjerde temaet handler om innflytelse på beslutningstaking. Det femte temaer handler om autentisitet og handler om støtte til individuell utfoldelse, mens det sjette temaet omhandler annerkjennelse av mangfoldet og rettfærdig behandling med hensyn til forskjellene blant ansatte. Shore et al. (2018, s. 185)

understreker temaenes betydning for gjensidig læring og vekst, samt ledelsens anerkjennelse av mangfoldets verdi gjennom både gjennom ord og handlinger.

Nishii (2013, s. 1754) påpeker at hindringer for inkludering i organisasjoner kan oppstå når ansatte ser på hverandre gjennom negative stereotyper og når samhandlingsmønstrene påvirkes av statusdynamikk. Videre konkluderer Nishii (2013) med at sosial kontekst spiller en nøkkelrolle i om mangfoldige grupper fører til konflikt. For å sikre utvikling av et mangfoldig miljø argumenterer Nishii (2013, s. 1769) for at organisasjoner bør legge til rette for produktive diskusjoner, og styrke samarbeid og læring. Selv om inkluderende ledelse og organisatorisk inkludering har fått økt oppmerksomhet i forskningsfeltet (Nishii & Leroy, 2022), argumenterer Kuknor og Bhattacharya (2020, ss. 770-772) for at inkludering i organisasjoner også er et felles ansvar, som må skje på alle nivåer.

Kuknor og Bhattacharya (2020, s. 777) indikerer i sin forskning at arbeidsinkludering i stor grad er avhengig av lederadferd, spesielt støtte og tillit fra ledelsen. I deres forskning vektlegger Kuknor og Bhattacharya (2020, s. 789) lederens avgjørende rolle i å forme en kultur der «mangfold i handling utgjør inkludering». De fremmer behovet for at inkluderende atferd bør bli en normal del av daglige aktiviteter og at understreker viktigheten av at bedrifter investerer i lederutviklingsprogrammer for å fremme inkludering. Videre fremhever Kuknor og Bhattacharya (2020, s. 772) betydningen av å se inkluderende praksis i sammenheng med støttende lederskap, og argumenterer for at «ansatte som blir verdsatt og respektert, har en direkte innvirkning på organisasjonens resultater».

2.3 Mangfold og inkluderingsarbeid i organisasjoner

Som tidligere illustrert, anerkjenner flere organisasjoner behovet for ansatte som kan samhandle effektivt med mennesker med ulike bakgrunner og perspektiver (Kulik & Roberson, 2008). Kulik og Roberson (2008) påpeker at tidligere praksis knyttet til mangfoldsarbeid skulle primært forby nedlatende kommentarer og diskriminering, en tilnærming som kan reflektere et reaktivt ståsted som påpekt av Shore et al. (2009). Imidlertid

har flere organisasjoner innsett viktigheten av mangfoldstiltak som involverer ansatte. Dette kan ifølge Kulik og Roberson (2008, s. 309) føre til at ansatte fungerer som allierte representanter for organisasjonens ulike minoritetsgrupper. Videre argumenterer Kulik og Roberson (2008, s. 309) for at dette krever konsekvent arbeid, flere tiltak og kompetanse. I tråd med et behov for konsekvent og omfattende arbeid, antyder Kulik og Roberson (2008, s. 309) at stadig flere investerer i opplæringsprogrammer relatert til mangfold og inkludering for at ansatte kan utvikle nødvendige ferdigheter for effektiv samhandling.

2.3.1 Hva gjøres i organisasjoner?

For å realisere potensialet som finnes i mangfold, argumenterer Drange (2014, s. 14) for at organisasjoner bør ta en aktiv tilnærming til mangfoldsledelse. Drange (2014) fremhever at mangfoldsledelse omfatter flere aspekter, inkludert strategisk rekruttering, mangfoldsutdanning, karriereutvikling, opplæring og andre tiltak. Basert på sin kunnskapsoversikt, presenterer Drange (2014) ulike tiltak som kan ventes å påvirke arbeidet og ledelsen av mangfold. Blant disse tiltakene påpekes betydningen av å bli kjent med organisasjonens behov for mangfoldsledelse, å utarbeide en helhetlig strategi for mangfold, og å fremme et aktivt arbeid med å skape tilslutning til mangfold i ledelse og blant medarbeidere. Drange (2014, s. 58) bemerker at selv om kurs i mangfold ofte benyttes i organisasjoner, indikerer forskning at enkeltstående kurs har begrenset effekt. Videre argumenterer Drange (2014) for at mangfoldsledelse ikke bør gjøres i spredte initiativer, men inkluderes i en overordnet mangfoldstrategi. I tråd med dette viser Drange (2014, s. 28) at mangfoldsforskning bør ha en lengre tidshorison hvor «opplæring som kombinerer forskjellige metoder ser ut til å gi bedre resultater enn en enkelt metode».

Kulik og Roberson (2008) peker på betydningen av å forsterke mellommenneskelige ferdigheter gjennom mangfoldsopplæring. Ifølge Kulik og Roberson (2008, s. 313) er mellommenneskelige ferdigheter nødvendig for å jobbe hensiktsmessig og etiske med mangfoldige grupper. Baser på dette fremheves kommunikasjonsformer og strukturer for å unngå misforståelser, som sentrale deler av mangfoldsopplæring (Kulik & Roberson, 2008, s. 313). Videre hevder Kulik og Roberson (2008, s. 314) at tilegnelse av kunnskap gjennom opplæring i mangfold er hensiktsmessig både i forhold til økt kompetanse og forbedring av holdninger. Annen forskning fremhever sentrale utfordringer ved mangfoldsopplæring

(Dobbin & Kalev, 2018). Dobbin og Kalev (2018, s. 48) påpeker at til tross for at organisasjoner har drevet mangfoldstrening i flere tiår, antyder et stort antall studier at opplæring som skal forhindre fordommer ikke fører til endring i negative holdninger forandringer i organisasjonen. Dobbin og Kalev (2018, s. 50) antyder at dette kan handle om kortsiktige initiativer og at ansatte kan reagere negativt på opplevelsen av å bli kontrollert. Dobbin og Kalev (2018, s. 52) fremhever at positive resultater av mangfoldsopplæring vil forsterkes gjennom å gjøre det til en del av en større plan omkring endringsprosesser.

2.3.2 Interne pushfaktorer for mangfold og inkluderingsarbeid

Forskning viser at pådrivere for endringsarbeid kan ha avgjørende roller både i forståelsen og utførelsen av endringsprosesser i organisasjoner (Caldwell, 2003). Ifølge Andersson og Bateman (2000) trenger organisasjoner synlige og troverdige talspersoner for å øke forståelsen og fremme initiativer knyttet til endringsprosesser. Andersson og Bateman (2000, s. 549) beskriver pådrivere for endring som endringsagenter, og definerer endringsagenter som «individer som gjennom formelle organisatoriske roller og/eller personlige aktivisme forsøker å introdusere eller skape endringer i et produkt, en prosess eller innenfor en organisasjon». Endringsagenter inntar ifølge Caldwell (2003, s. 131) sentrale roller i å initiere og implementere endringer i organisasjoner.

Endringsagenter kan ifølge Leventhal (2023, s. 27) være interne konsulenter med fast eller midlertidig ansettelse, eller eksterne rådgivere. Leventhal (2023, s. 27) påpeker at uansett deres funksjon, tar endringsagenter på seg oppgaven med å implementere endringsarbeid ved å engasjere andre for å realisere strategiske målsetninger. Forskning på endringsprosesser med fokus på mangfold og inkludering påpeker at prosessene kan drives av endringsagenter på makro og mikronivå (Kelan & Wratil, 2018). Videre påpeker Kelan og Wratil (2018, s. 6) at variasjonen i strategiene som endringsagentene benytter varierer basert på deres hierarkiske posisjon og at et felles kjennetegn er den individuelle innflytelsen de har i endringsprosesser. Mikroendringsagenter kan inneha ulike roller, inkludert spesialister og engasjerte ledere og medarbeidere, mens makroendringsagenter ofte innehar øvrige lederstillinger som toppledere og direktører (Kelan & Wratil, 2018, s. 8). Skillet mellom mikro- og makroagenter handler ifølge Dahmen-Adkins og Peterson (2021, s. 10) om tilgangen til ressurser. Makroendringsagenter har formelt tilgang til flere organisatoriske ressurser, mens

mikroendringsagenter bruker andre endringspraksiser for å kompensere for mangel på disse, som personlig motivasjon (Dahmen-Adkins & Peterson, 2021, s. 10).

Forskning viser at makroendringsagenter ofte kan ha tilnærminger som samsvarer med heroisk ledelse (Kelan & Wratil, 2018). Kirton og Healy (2012, s. 58) påpeker at lederskap i en tradisjonell forstand kan knyttes til heroiske individer. Her vektlegges utelukkende lederens egenskaper, fremfor lederskap og interaksjoner i organisasjonen (Kirton & Healy, 2012, s. 58). Imidlertid argumenter Kirton og Healy (2012, s. 58) for at lederskap bør utforske en andre tilnærminger, spesielt innenfor sosiale bevegelser. Dette reflekteres i Kelan og Wratil (2018) sitt arbeid, som indikerer at måten markroendringsagenter snakker om endringsarbeid kan kreve samarbeidende ledelsesformer mer i tråd med postheroisk ledelse. Kelan og Wratil (2018, s. 16) argumenterer for at markroendringsagenter bør integrere deler av engasjementet som mikroendringsagenter bruker for å oppmuntre til samarbeid, og på denne måten inspirere andre i organisasjonen til å skape endringer. Kirton og Healy (2012, s. 58) argumenterer for at det er nødvendig å se at lederskap foregår innenfor en kollektiv ramme, hvor lederne ikke bare handler alene, men opererer i samspill med fellesskapet.

Utfordringer knyttet til endringsagenters rolle er antydnet i forskningsfeltet (Wynn, 2019). Forskning viser at utfordringer knyttet til gjennomføring av endringsinitiativer innenfor mangfold og inkludering blant annet kan relateres til endringsagenters avgang (Wynn, 2019, ss. 1-2). Selv om det brukes betydelige ressurser tilknyttet endringsinitiativer, er det en risiko for at de oppheves og svekkes når sentrale endringsagenter forlater organisasjonen (Wynn, 2019, ss. 1-2). Wynn (2019) identifiserte initiativer som kan påvirke endringsarbeid i organisasjoner når endringsagenter forsvinner. Initiativene inkluderer blant annet delt ansvar og lederstøtte (Wynn, 2019, ss. 8-9). Når endringsagenter slutter eller forlater organisasjonen kan dette være viktige områder å fokusere på. Dette handler om at tiltak knyttet til mangfold og inkludering ofte kan nedprioriteres til fordel for andre kjerneaktiviteter (Wynn, 2019, s. 9).

2.3.3 Eksterne pushfaktorer for mangfold og inkluderingsarbeid

Forskning viser at det finnes flere eksterne pushfaktorer for å fremme mangfold og inkludering, både drevet av politiske føringer og organisatoriske initiativer (Hauge et al.,

2022; Kirby et al., 2015). Sertifiseringsordninger er blant nyere tilnærminger til dokumentasjon av kompetanse i organisasjoner (Alecú & Drange, 2016, s. 104). Tzanakou et al. (2021, s. 2) hevder at sertifiseringer er «de ordningene som vurderer organisasjoner på flere tidspunkter, med et element av fornyelse, i stedet for bare ett enkelt tidspunkt». Sertifiseringer er frivillige ordninger som er initiert av yrkes- og bransjeorganisasjoner (Alecú & Drange, 2016, s. 104). Formålet med sertifiseringer er «å sikre riktig/kvalifisert kompetanse hos en yrkesutøver og at riktig kompetanse bidrar til trygghet i utførelsen av jobben for den enkelte» (Mørreaunet, 2020, s. 77). Som påpekt av Mørreaunet (2020) kan betydningen av å tilegne seg mer kompetanse gjennom sertifiseringer bidra til positive hensikter både på individ- og organisasjonsnivå. I prosessen med sertifiseringsordninger påpeker Tzanakou et al. (2021, s. 3) viktigheten av kvalitetssikring av sertifiseringens prosess og innhold.

Nyere forskning påpeker potensielle baksider ved det økende antallet inkluderingspriser og utmerkelse (Adamson et al., 2021, s. 212). Ifølge Adamson et al. (2021, s. 212) kan noen organisasjoner kun gjennomgå sertifiseringer for å fremstå som inkluderende arbeidsgivere uten å faktisk implementere tiltak for mangfold og inkludering. Andre studier fremhever at studier indikerer at organisasjoner som fremmer et mangfoldsbudskap ofte oppfattes som rettferdige (Kirby et al., 2015). Ifølge Kirby et al. (2015, ss. 182-185) er en måte å vise forpliktelse til mangfold på gjennom eksterne pris- og sertifiseringsordninger. Kirby et al. (2015, ss. 184-185) understreker behovet for konkrete tiltak for mangfold og inkludering, ikke bare fokus på sertifiseringer. De eksemplifiserer dette ved at ordninger som er ment til å verdsette minoriteter, utilsiktet kan føre til mindre representasjon om man ikke ser samsvar mellom sertifiseringens hensikter og organisasjonens faktiske praksis (Kirby et al., 2015, s. 184). Forskning av Yarrow og Johnston (2023) støtter dette synet, og fremhever betydningen av å ikke bare fokusere på sertifiseringer for å sikre kompetanse, men også å ha en praksis som gjenspeiler dette.

2.4 Kjønn- og seksualitetsmangfold

Begrepene kjønn og seksualitet har gjennomgått betydelige endringer over tid (Priola et al., 2018). Forskning viser at disse tidligere ble betraktet som fastsatte egenskaper, men at de i senere tid forstås som formet av historie og kultur (Priola et al., 2018, ss. 735-736). Innenfor kjønn- og mangfold blir forskjellige identiteter ofte samlet under akronymer. I Norge brukes akronymet LHBT+, mens internasjonalt omtales akronymet med LGBTQ+ (Myklebust Huus, 2022, s. 9). Disse akronymene inkluderer personer som identifiserer seg som lesbisk, homofil/homoseksuell, bifil/biseksuell og trans Pluss-tegnet i akronymet åpner opp for inkludering av flere identiteter, som interkjønn og aseksuell/aromantisk (Myklebust Huus, 2022, s. 9). Forskning indikerer at når queer-teori anerkjennes i mangfoldsdiskusjoner, kan måten mangfold snakkes om ofte forsterke ideer om hva som anses som «normalt» (Priola et al., 2018, s. 736). Videre påpeker Priola et al. (2018) behovet for alternative tilnærminger ikke begrenser mennesker til kategorier for å virkelig fremme inkludering og mangfold.

Forskning viser at kjønn og seksualitet bør forstås som ulike begreper, da de utgjør forskjellige aspekter ved et menneske (Russell & Viggiani, 2017). Russell og Viggiani (2017, s. 26) hevder at vår måte å snakke om og kategorisere mennesker på endrer seg i takt med samfunnets utvikling. Temaer knyttet til seksualitet, seksuell legning og identitet blir stadig vanligere i media, klasserom og samfunnet generelt. Hjelpeprofesjonene blir nå bedt om å klargjøre definisjonene av ulike begreper. Russell og Viggiani (2017, s. 26) påpeker at det er avgjørende for sosialarbeidere å ha god kjennskap til riktig terminolog, ved å lære forskjellene mellom ulike begreper. Videre er holdninger mot seksuelle minoriteter godt dokumentert i forskningslitteraturen (Habarth, 2015, s. 167). Habarth (2015, s. 167) påpeker at slike holdninger har en direkte sammenheng med ulike former for diskriminering og trakassering. Dette kan sees i sammenheng med blant annet handlinger som mobbing, hatkriminalitet, isolasjon fra nære relasjoner, samt diskriminering på arbeidsplassen. Dette fenomenet kalles heteronormativitet og fører til sosialt press ved måtte å tilpasse seg aksepterte kjønnsroller og seksuell adferd (Habarth, 2015, s. 167).

Historisk sett har hendelser som Stonewall-opprøret og store demonstrasjoner for likestilling markert vendepunkter for LGBTQ+-rettigheter (Stonewall, 2021). Til tross for fremskrittene,

har sosialt arbeid og lignende praksisfelt ikke alltid vært fullt engasjert i bevegelsens historie. Balestrery (2017, s. 4) trekker frem at historien tilknyttet LGBTQ+-rettigheter er sammensatt og varierer over hele verden. I flere land er forhold mellom likekjønnede straffbart og kan medføre alvorlige konsekvenser, inkludert dødsstraff i enkelte tilfeller (Balestrery, 2017, s. 4). USA og flere andre europeiske land har legalisert likekjønnet ekteskap og støtter LGBTQ+-rettigheter (Balestrery, 2017). Russland derimot, jobber eksempelvis aktivt med å begrense LGBTQ+-rettigheter ved å innføre lovforslag som kriminaliserer offentlige uttrykk for "ikke-tradisjonelle" seksuelle forhold (Balestrery, 2017, s. 4). Balestrery (2017, s. 77) hevder at ved å kjenne til LGBTQ+-bevegelsens historie og å engasjere seg aktivt, kan flere bidra til å forbedre livskvaliteten til LGBTQ+-personer over hele verden. Å forstå og støtte LGBTQ+-bevegelsen beskrives ikke bare som et etisk ansvar, men det er i følge Balestrery (2017) også avgjørende for å bekjempe undertrykkelse og fremme rettferdighet for alle mennesker.

2.4.1 Kjønn- og seksualitetsmangfold i organisasjoner

Tidligere forskning har dokumentert hvordan heteronormativitet har vært en dominerende realitet i mange organisasjoner (Williams & Giuffre, 2011). Williams og Giuffre (2011, s. 552) påpeker imidlertid at stadig flere samfunn har blitt mer aksepterende overfor lesbiske og homofile, og at konseptet heteronormativitet utfordres i organisatoriske kontekster. Nyere studier indikerer at selv om det fortsatt eksisterer utfordringer, har det vært en positiv utvikling på internasjonalt nivå når det gjelder å gi like muligheter for seksuelle minoriteter (Maji et al., 2023, s. 346). Forskning om LGBTQ+ i arbeidslivet har utviklet seg fra primært å fokusere på formell diskriminering og homofobe praksiser, til å se nærmere på hvordan heteronormativitet begrenser inkludering i organisatoriske kontekster (Priola et al., 2018, ss. 732-733). Selv i arbeidsmiljøer som formelt inkluderer ulike seksualiteter, oppleves ofte spenninger og motsetninger (Priola et al., 2018, ss. 735-736). Dette kan ifølge Priola et al. (2018, s. 735) skyldes at innsatsen for å oppnå like rettigheter uavhengig av seksualitet fortsatt ofte er begrenset til binære kjønnsinndelinger og den heteronormative forståelsen.

Priola et al. (2018) påpeker at "queer-teori" har vært viktig i å utfordre heteronormativitet og forstå hva som gjør en arbeidsplass inkluderende for LGBTQ+-ansatte. Videre fremmer Priola et al. (2018, s. 735) behovet for kontinuerlig bearbeiding av begrepet for å sikre at det ikke

forsterker ekskluderende normer. Colgan og Wright (2011) har påpekt at offentlig sektor tradisjonelt har vært i forkant av likestillingspolitikk og praksis, med en anerkjennelse av kjønns- og seksualitetsmangfold i mangfoldsdiskusjoner. Denne anerkjennelsen gjenspeiles i at offentlig sektor, ifølge (Colgan & Wright, 2011, ss. 548-549), ofte er en foretrukket arbeidsgiver for lesbiske, homofile og bifile. Videre understreker Colgan og Wright (2011, s. 567) behovet for at offentlig sektor må ta ansvar for å gå videre fra minimale tiltak, symbolpolitikk og papirbaserte initiativer, til likestilling som også inkluderer seksuell orientering.

Nyere forskning utforsker erfaringene til transpersoner og andre kjønnsidentiteter i organisasjonsmiljøer (Ladwig, 2023). Ladwig (2023, ss. 694-700) argumenterer for at en inkluderende kultur for disse gruppene kan fremmes gjennom ulike former for arbeid, inkludert etablering av en inkluderende infrastruktur og å fremme et trygt psykososialt arbeidsmiljø. Videre argumenterer Ladwig (2023, s. 707) for at ledere kan påvirke disse faktorene ved å benytte et kjønnsnøytralt språk som inkluderer alle former for kjønnsidentitet. Dette kan dermed bidra til å utfordre tradisjonelle kjønnsbinære normer og inkludere organisasjonens kjønnsmangfold. Andre nyere bidrag innenfor LGBTQ+-forskning i arbeidslivet understreker behovet for proaktiv innsats (Maji et al., 2023). Maji et al. (2023, s. 314) argumenterer for at aktiv innsats for inkludering og representasjon av LGBTQ+-personer er avgjørende for å fremme kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjoner.

Perales (2022) viser i en nyere studie sammenhengen mellom organisatoriske intervensjoner og trivsel blant LHBTQ+-ansatte. Perales (2022, s. 1) fremhever spesielt to initiativer: opplæring i mangfold og etablering av allierte ansattnettverk. Mangfoldsoplæring har til hensikt å øke bevisstheten blant ansatte om mangfold i kjønn og seksuelle uttrykk, mens allierte nettverk består av formelle eller semiformelle grupper av ansatte som er etablert for å fremme en inkluderende arbeidskultur for LHBTQ+-ansatte (Perales, 2022, s. 2). Betydningen av opplæring knyttet til LGBTQ+-tematikk er også påpekt i nylig publisert forskning (Roberson et al., 2024). Roberson et al. (2024) fremhever sentrale temaer basert på eksisterende forskning om LHBTQ-støttende politikk- og praksis, som kan signalisere organisasjonenes støtte LGBTQ+-miljøer. Basert på dette foreslår de et sett med klare retningslinjer som har vist seg å føre til positive resultater. Disse er antidiskrimineringspolitikk, representasjon av LGBTQ-individer, bidra til et balansert arbeidsliv, arbeidsplassinkludering og samfunnsansvar

(Roberson et al., 2024, ss. 1157-1160). I henhold til dette oppfordrer Roberson et al. (2024) organisasjoner til å ta et helhetlig ansvar for utviklingen av LHBTQ-støttende miljøer.

2.4.2 Inkludering av kjønns- og seksualitetsmangfold i arbeidslivet

Nasjonalt

Selv om de fleste organisasjonene i Norge ønsker å fremme et inkluderende arbeidsmiljø, viser studier at mange LHBT+-personer opplever negative utfordringer knyttet til sin identitet på jobb (Anderssen et al., 2021, s. 121). Dette indikerer at det fortsatt er et gap mellom ønsket om, og den faktiske opplevelsen av inkludering i arbeidslivet. Som en respons på disse bekymringene bør flere organisasjoner begynne å innføre ulike tiltak og retningslinjer for å sikre et inkluderende arbeidsmiljø for LHBT+-personer (Regjeringen, 2021). Disse initiativene strekker seg fra opplæring og bevisstgjøring blant ansatte og ledere, til utvikling av retningslinjer som forbyr diskriminering basert på seksuell orientering og kjønnsidentitet. Å ta disse skrittene er ikke bare et moralsk imperativ, men også et forretningsmessig behov for å sikre at alle ansatte kan yte sitt beste og trives på arbeidsplassen (Regjeringen, 2021).

Tiltak som fremmer inkludering av LHBT+-ansatte kan være på et overordnet nivå og involvere eksterne retningslinjer og lovgivning. I Norge støttes arbeidet for inkludering av LHBT+-personer av lover som «Likestillings- og diskrimineringsloven». Lovene forbyr diskriminering på grunnlag av seksuell orientering og kjønnsidentitet på arbeidsplassen. Disse lovene gir et juridisk rammeverk som understreker viktigheten av å fremme like muligheter og behandling for alle uavhengig av deres seksuelle orientering eller kjønnsidentitet.

Internasjonalt

FN har utarbeidet globale standarder for forretningsatferd LGBTI+-samfunnet (Tripathi et al., 2017). Disse standardene representerer et høyt nivå av forpliktelse til å fremme likebehandling og ikke-diskriminering av LGBTI+-personer i organisasjoner. Standardene er utformet på globalt nivå, men har overføringsverdi til lavere nivåer. Disse standardene gir veiledning i forhold til praksis for organisasjoner som ønsker å støtte og respektere rettighetene til LGBTI+-ansatte (Tripathi et al., 2017, ss. 3-5). De fem standardene er: respektere menneskerettigheter, forhindre og fjerne diskriminering, gi støtte, forebygge menneskerettighetsbrudd og handle i det offentlige rom (Tripathi et al., 2017, ss. 5-6). Videre

utdypes det å gi støtte og å handle i det offentlige rom, da det er spesielt relevant for denne studien.

Å gi støtte handler om at organisasjoner går ut over et ønske om å sikre like fordeler, og faktisk igangsetter de nødvendige tiltakene som trengs for å sikre inkludering. Dette innebærer å adressere de spesifikke behovene til LGBTI+-personer på arbeidsplassen (Tripathi et al., 2017, s. 5). Denne standarden påpeker at organisasjoner skal tilby et positivt bekræftende miljø internt, slik at LGBTI+-personer kan jobbe med verdighet og uten stigma (Tripathi et al., 2017, s. 5). Å handle i det offentlig rom vil si at organisasjonene oppfordres til å bruke sin innflytelse til å bidra til å stoppe menneskerettighetsbrudd i landene der de opererer (Tripathi et al., 2017, s. 6). Dette er for å undersøke hva som kan gjøres i forhold til rammeverk, lover og eksisterende praksiser som bryter med rettighetene til LGBTI+-personer. Slike tilnærminger kan eksempelvis inkludere offentlig påvirkning, kollektiv handling og økonomisk støtte til organisasjoner som jobber for rettighetene til LGBTI+-personer (Tripathi et al., 2017, s. 6).

3 Metode

Dette kapitlet gir en oversikt over forskningsstrategi, metodiske valg og fremgangsmåter anvendt i studien. Først presenteres forskningsdesignet og den overordnede strategien. Deretter følger en redegjørelse av metoden, etterfulgt av beskrivelsen av prosessen for datainnsamling og behandling av data. Videre presenteres analyseprosessen knyttet til analyseprosessen, hvor vi anvendte tematisk analyse basert på Braun og Clarke (2006) sine seks faser. Avslutningsvis redegjøres for etiske overveielser og prinsipper knyttet til forskerrollen, samt forskningens validitet og reliabilitet.

Den samfunnsvitenskapelige metoden innebærer systematisk innsamling av informasjon om den sosiale virkeligheten. Metode kan defineres som «En systematisk prosedyre (mer eller mindre regelbasert) for iakttagelse og analyse av data» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 356). Videre handler metode om hvordan informasjonen analyseres, og hva den kan fortelle om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2020, s. 21). Til forskjell fra naturvitenskapen er samfunnsvitenskapens studieobjekter mangfoldige og i konstant endring. I samfunnsvitenskapen er forskeren en bidragsyter på flere måter, blant annet ved å leve i det samfunnet som studeres (Johannessen et al., 2020, s. 22). Innenfor samfunnsvitenskapen presenteres vanligvis to ulike metodiske tilnærminger, kvalitative og kvantitative metoder. I denne studien har vi valgt kvalitativ metode. Denne metoden er spesielt egnet dersom forskeren vil undersøke ukjente fenomener og for å oppnå innsikt i menneskelig tankegang (Johannessen et al., 2020, s. 23).

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitative metoder tillater en grundigere utforskning i forhold til studier av mer generelle observasjoner ved å fokusere på forståelse av kontekstuelle, kulturelle og subjektive elementer som betydelig (Harboe, 2006, s. 32). Benyttelse av kvalitative metoder kan være spesielt hensiktsmessig når forskere ønsker å få innsikt i årsakene bak menneskers tenkemåte og handlinger (Johannessen et al., 2020, s. 23). Slike undersøkelser går i dybden på spesifikke

empiriske områder og involverer vanligvis et begrenset antall deltakere (Harboe, 2006, s. 32). Hensikten er ikke primært å oppnå generelle resultater som kan anvendes på store befolkningsgrupper. Fokuset er heller å innhente levende og detaljerte data for en kontekstuell tolkning.

Ifølge Johannesen et al. (2020) må vi se fenomenet som studeres fra perspektivet til dem eller det vi studerer for å oppnå forståelse. I vårt masterprosjekt har vi ønsket å få en dypere innsikt og et nyansert bilde av ansattes perspektiver knyttet til organisasjonenes arbeid med kjønns- og seksualitetsmangold. Prosjektet har et definert tema og mål, som indikerer en retningsbestemt tilnærming innenfor et spesifikt område. Johannesen et al. (2020, s. 52) påpeker at omgivelsene til det som studeres er betydelig, da ytre eller indre faktorer påvirke fenomenet. Denne tilnærmingen vil forhåpentligvis gi oss muligheten til å utforske studiens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.

3.1.1 Casestudier

Casestudier som forskningsdesign involverer en systematisk prosess, inkludert utarbeidelse av en problemstilling, valg av case, informantutvelgelse, datainnsamling, og kriterier for analyse og tolkning (Johannesen et al., 2020, s. 211). Denne tilnærmingen søker å gi et grundig innblikk i hendelser eller organisasjoner, og utforsker fenomener som muligens ikke ville blitt avdekket gjennom andre metoder. I casestudier er man opptatt av det som foregår innenfor miljøet og hvorfor det skjer (Johannesen et al., 2020, ss. 211-212). Casestudier benyttes ofte når forskeren undersøker betydningsfulle prosesser og utvikling over tid, og når målet er oppnå forståelse av fenomener som er lite kjente på forhånd (Yin, 2014, ss. 4-5). Et casestudiedesign anses som hensiktsmessig når forskeren har begrenset kontroll over hvordan hendelsen utfolder seg og når fokuset ligger på samspillet mellom mennesker, ofte i naturlige omgivelser (Fangen, 2010; Gerring, 2007, s. 187). Vår studie gjennomføres i naturlige omgivelser fordi det kan gi en autentisk ramme da informantene er i et kjent, hverdagslig og trygt miljø i intervjusettingen.

Casebeskrivelser

a) Organisasjonene

I denne masteroppgaven utføres en analyse av arbeidet med mangfold og inkludering i to organisasjoner, spesielt knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold. Organisasjonene er Regnbuefyrårnsertifiserte og retter sine tjenester mot unge tjenestemottakere. Begrepet «tjenestemottaker» brukes her som fellesbetegnelse for personer som mottar eller som søker om en tjeneste (NOU:2004:18, s. 11). Studiens empiri baserer seg på synspunktene til åtte informanter fra de to organisasjonene, valgt på grunnlag av deres relevans for studiens formål. Dette betyr at de er ansatt i en Regnbuefyrårnsertifisert organisasjon og innehar ulike posisjoner på forskjellige hierarkiske nivåer av organisasjonen. Begge er organisasjonene er offentlige, har mer enn femti ansatte, og er underlagt aktivitets- og redegjøringsplikten. Ved studiens oppstart og gjennomføring hadde begge organisasjonene gyldig sertifisering. Til tross for flere likheter, har de også interne forskjeller. Derfor har vi valgt å benevne organisasjonene som organisasjon 1 og organisasjon 2, for å først analysere dem separat, og deretter sammenligne de. Det er av betydning å fremheve at flere karaktertrekk ved organisasjonene er utelatt og anonymisert for å ivareta flere etiske hensyn.

b) Regnbuefyrårnsertifiseringen

Organisasjonen FRI Oslo og Viken har utviklet Skeiv kunnskap, et kompetansehevingsprogram om kjønns- og seksualitetsmangfold. Videre representerer Regnbuefyrårn Skeiv kunnskaps kvalitetsmerke som har som formål å fremme likeverdige tjenester og et trygt arbeidsmiljø i organisasjoner. Dette oppnås gjennom en bevisstgjøring av de ansattes holdninger, anvendelse av forskningsbasert kunnskap og trening i inkluderende praksis (Skeiv kunnskap, u.å). I prosjektrapporten understreker Skeiv kunnskap at dette kvalitetsmerket ikke bare skal være et symbol som skaper falsk trygghet ved å være en hvilepute for arbeidsplasser. Skeiv kunnskap argumenterer for at arbeide med å fremme likeverdige tjenester og antidiskriminering er en kontinuerlig innsats man aldri kan anses som fullført.

En Regnbuefyrårnprosess er kostnadsfri for virksomheter i Oslo kommune, da dette inngår som en del av Skeiv kunnskaps oppdrag som støttes av kommunens handlingsplan «Stolt og

fri – 2024-2028». Både private og offentlige virksomheter kan gjennomgå sertifiseringen, og finansieringsavtalen gjøres direkte med Skreiv kunnskap. Sertifiseringen inkluderer nettkurs, opplæring med eksterne konsulenter, workshops, refleksjonsoppgaver, utarbeidelse av handlingsplan og fagdager. Fagdage er et viktig moment da de gir ansatte i organisasjonen som ikke kunne delta, muligheten til å ta del i opplæringen i etterkant.

For at organisasjoner skal bli et Regnbuefyrår kreves systematisk arbeid og dedikasjon til prosessen over en lengre periode, inkludert en sertifiseringsperiode på to år før eventuell fornyelse. Se vedlegg 4 om Regnbuefyrårprosessen. Organisasjoner må sertifisere over 80% av de ansatte og oppfylle seks kompetansemål for å bli et Regnbuefyrår. Dette inkluderer å ha kjennskap til likestillings- og diskrimineringsloven, samt aktivitets- og redegjøringsplikten. Kjennskap om kjønn og seksualitet, og introduseres for ulike identitetsbegreper. Forståelse kjønns- og seksualitetsrelaterte normer og skeives levekår på landsbasis. Innsikt omkring minoritetsstress, og betydningen av likeverdige tjenester for skeive minoriteter. Organisasjonen må også reflektere over og trene på praksiser som fremmer inkluderende og normbevisste møter med menneskene i organisasjonen, samt refleksjon knyttet til intern- og eksternekommunikasjon (Skeiv kunnskap, u.å).

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Rekruttering og utvalg

Rekrutteringsprosessen i denne studien omfatter flere ledd. Som påpekt av Johannessen et al. (2020) er det nødvendig å ta flere beslutninger før selve rekrutteringen kan starte. Det første trinnet innebærer å identifisere potensielle informanter. Basert på denne identifiseringen, bygger denne studien på kriteriebasert utvelgelsesstrategi, og videre snøballmetoden. Kriteriebasert utvelgelse er en utvalgsstrategi der utvelgelsen av informanter baseres på spesifikke kriterier (Johannessen et al., 2020). Snøballmetoden er en utvelgelsesmetode der informanter rekrutteres ved at forskeren spør personer om det er personer med inngående kunnskap om det undersøkte, og deretter ønsker forskeren å komme i kontakt med disse (Johannessen et al., 2020, s. 64)

Før oppstart av studiens rekrutteringsprosess sendte vi inn meldeskjema til SIKT for å søke tillatelse, samtidig som det ble vurdert om prosjektet oppfylte kravene til personvern. Deretter rekrutterte vi deltakere primært ved å bruke kriteriebasert utvelgelse, og videre ved å benytte snøballmetoden for å sikre tilstrekkelig antall informanter for å kunne besvare studiens forskningsspørsmål. I vår forskning benyttet vi to sentrale kriterier ved oppstarten av rekrutteringsprosessen. Det første kriteriet var at informantene måtte være ansatt i en organisasjon som er Regnbuefyrårnsertifisert, mens det andre kriteriet var at organisasjonene informantene skulle ha mer enn femti ansatte. Etter de fire første intervjuenes gjennomføring, ble vi satt i kontakt med fire nye villige deltakere fra hver av organisasjonene. En grundigere beskrivelse av denne prosessen følger i neste avsnitt.

Som rekrutteringsmetode innledet vi bredt ved å kontakte alle potensielle informanter via e-post. Selv om dette resulterte i noe respons, var det ikke tilstrekkelig. Deretter fant vi kontaktinformasjon til ansatte med administrative roller gjennom organisasjonenes hjemmesider, og etablerte kontakt med potensielle kandidater til studien. Det neste trinnet i rekrutteringsprosessen involverte å ta kontakt med disse sentrale personene via telefon. Ifølge Johannessen et al. (2020) kan telefonrekruttering være mer tidsbesparende sammenlignet med personlig rekruttering. Likevel kan en potensiell utfordring være at man oftest må kontakte mange potensielle informanter før man oppnår et tilstrekkelig antall villige deltakere. Dette var en utfordring vi erfarte, da det tok tid å avtale intervjuer på grunn av mange avslag. Etter hvert fikk vi positiv respons fra to organisasjoner og avtale videre intervjutidspunkter via telefon- og e-postkommunikasjon.

Hver case i denne studien består av en ledelsesfunksjon og tre medarbeidere på operativt nivå. Utvalget er basert på data fra åtte intervjuer utført i to organisasjoner. Størrelsen på utvalget forklares med tilgjengeligheten av informanter som oppfyller våre utvalgsriterier innenfor organisasjonene. Informantene i studien har formell utdanningsbakgrunn og innehar ulike roller i organisasjonen. Vi valgte å inkludere et tilstrekkelig antall informanter fra hver organisasjon for å sikre en bredde i perspektivene på organisasjonenes arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold. Utvalget er sammensatt med hensyn til kjønn, alder og utdannings- og erfaringsbakgrunn. Videre har vi utarbeidet en oversikt over de ulike informanter, inkludert deres fiktive navn, rolle i organisasjonene og tilhørighet til organisasjon:

Informanter	Organisasjon	Funksjon
Janne	1	Operativ medarbeider
Jonas	1	Operativ medarbeider
Judith	1	Operativ medarbeider
Jøran	1	Ledelsesfunksjon
Sara	2	Øverste leder
Sigurd	2	Operativ medarbeider
Sindre	2	Operativ medarbeider
Sofie	2	Operativ medarbeider

Tabell 1: Studiens informanter med fiktive navn. Utarbeidet av oss.

3.2.1 Forskningsintervjuer

I et kvalitativt forskningsintervju er hovedmålet å oppnå en dypere forståelse av intervjupersonens perspektiver, opplevelser og forståelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). I det kvalitative forskningsintervjuet vil den som intervjues betraktes som et subjekt og regnes som en deltakende aktør gjennom å bidra til utvidet forståelse av et spesifikt område eller tema. Selv om intervjupersonen betegnes som et subjekt, er det viktig å erkjenne at vedkommende aldri vil være fullstendig subjektiv. Dette skyldes at personen er påvirket av ulike faktorer som maktforhold, ideologier eller diskurser som former hva de uttrykker og på hvilken måte det gjøres.

Studiens intervjuer ble gjennomført både fysisk og digitalt, med en varighet på førti til syttifem minutter. Intervjuene ble gjennomført over en to-ukers periode, og alle hadde to intervjuere til stede. Vi organiserte intervjuene slik at én person fungerte som hovedintervjuer og stilte spørsmål basert på intervjuguiden, mens den andre supplerte med spørsmål ved behov og tok notater. De fire første intervjuene ble utført fysisk på møterom hos de aktuelle organisasjonene, mens de fire siste intervjuene ble gjennomført digitalt mens informantene var på jobb. Johannessen et al. (2020, s. 127) påpeker at informasjonen som fremkommer i intervjuene, kan være relativt likestilt uavhengig om de gjennomføres digitalt eller fysisk. Videre indentifiseres etablering av tillit som en utfordring ved digitale intervjuer, noe som kan håndteres gjennom e-postkommunikasjon i forkant. Selv om den optimale situasjonen ville

vært å gjennomføre alle intervjuene ansikt til ansikt, opplevde vi at det digitale formatet ikke hindret kommunikasjonen med, og i forholdet til informantene.

For å dokumentere intervjuene benyttet vi oss av lydopptak via telefon og tok notater underveis. En fordel med lydopptak er at intervjueren kan ha fokus på informantene og følge samtalens emner og dynamikk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Vi fant det også verdifullt at en av intervjuerne tok notater underveis, som kunne fange opp aspekter utover det verbale, som for eksempel mimikk, kroppsspråk og stemmeleie. All intervjudata og lydfiler ble umiddelbart slettet etter ferdig transkriberingsprosess.

Semistrukturerte intervjuer

Kvale og Brinkmann (2015) peker på ulike intervjuformer, hvor semistrukturert intervju kan være en mellomting mellom struktur og fleksibilitet. I et semistrukturert intervju har forskeren en forhåndsbestemt liste med spørsmål hvor det er rom for å stille utfyllende spørsmål eller utforske emner mer i dybden, basert på respondentens svar. Slik intervjuform kan egner seg spesielt godt når man ønsker å forstå temaet fra intervjupersonens perspektiv, spesielt deres fortolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet. I vår studie har valgt vi å benytte semistrukturert intervjuer som datainnsamlingsmetode. Se vedlegg 2 – intervjuguide.

Denne tilnærmingen gir oss en struktur som sikrer de viktige spørsmålene samtidig som den åpner for uforutsette veier og muligheten til å forfølge temaer. Dette anser vi som essensielt for å fange kompleksiteten og variasjonen i informantenes perspektiver. Basert på temaer fra teorikapittelet har vi utarbeidet intervjuguiden for å sikre relevans og innsikt i tråd med studiens formål. Før ferdigstilling gjennomgikk vi relevant forskning for å sikre spørsmålenes relevans. I denne prosessen involverte vi veileder og medstudenter for å innhente tilbakemeldinger og gjøre justeringer. Vi har vært oppmerksomme på å unngå mange ledende spørsmål, samtidig som det var steder vi anså det som hensiktsmessig. Ledende spørsmål er noe man ofte ønsker å unngå i en forskningssammenheng, mens i noen sammenhenger kan de stilles for å få tak i informasjon som intervjueren kan mistenke at holdes tilbake (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 201). Vi benyttet noen ledende spørsmål for å

sjekke informantenes reliabilitet og at våre fortolkninger stemte. Et eksempel på dette var: «forstår jeg deg riktig ved at ...?».

3.3 Analyse av dataene

En intervjuanalyse befinner seg en plass mellom den opprinnelige fortellingen som ble fortalt av intervjupersonen og den endelige fortellingen som forskeren presenterer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 219). Denne prosessen innebærer en nødvendig reduksjon av datamengden, slik at det som gjenstår reflekterer studiens formål. Gjennom denne reduksjonsprosessen er en velkjent utfordring at alt virker like viktig (Johannessen et al., 2020, s. 157). Å analysere betyr å «dele noe opp i biter eller elementer» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 219). Kvale og Brinkmann (2015) presenterer flere tilnærminger til intervjuanalyse, der mening og språk er tett forbundet. Denne studien har en meningsfokuset analyse. Meningsfortolkning og meningsfokuset analyse handler om å få frem det som allerede ligger i tekstene, heller enn å fokusere primært på språkstrukturen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 223). I tillegg til valget mellom meningsfokuset eller språkfokuset analyse, er det også vanlig å skille mellom induktive, deduktive og abduktive analyseformer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224). I vår analyse har vi en abduktiv tilnærming.

Abduksjon innebærer en prosess der forskeren veksler mellom induktiv og deduktiv analyseform for å finne den beste forklaringen på et fenomen (Johannessen et al., 2020, s. 30). Induksjon referer til. Bevegelsen fra empiri til teori, mens deduksjon representerer en prosess fra teori til empiri (Johannessen et al., 2020, s. 30). Abduksjon utgjør en form for resonnering som anvendes i situasjoner preget av uvisshet, der man trenger å forstå eller forklare noe, og kan være en dynamisk tilnærming når det gjelder menneskers uforutsigbare verden (Kvale & Brinkmann, 2015, ss. 224-225). I vårt forskningsprosjekt tok vi med oss en form for forforståelse inn i dataanalysen, uten å være for sterkt bundet av forhåndsbestemte teoretiske grunnlag. Vi forsøkte å møte empirien med et åpent blikk og la dataene tale for seg. Likevel er vi bevisste på at våre funn har blitt påvirket av eksiterende teori, erfaringer og kunnskap.

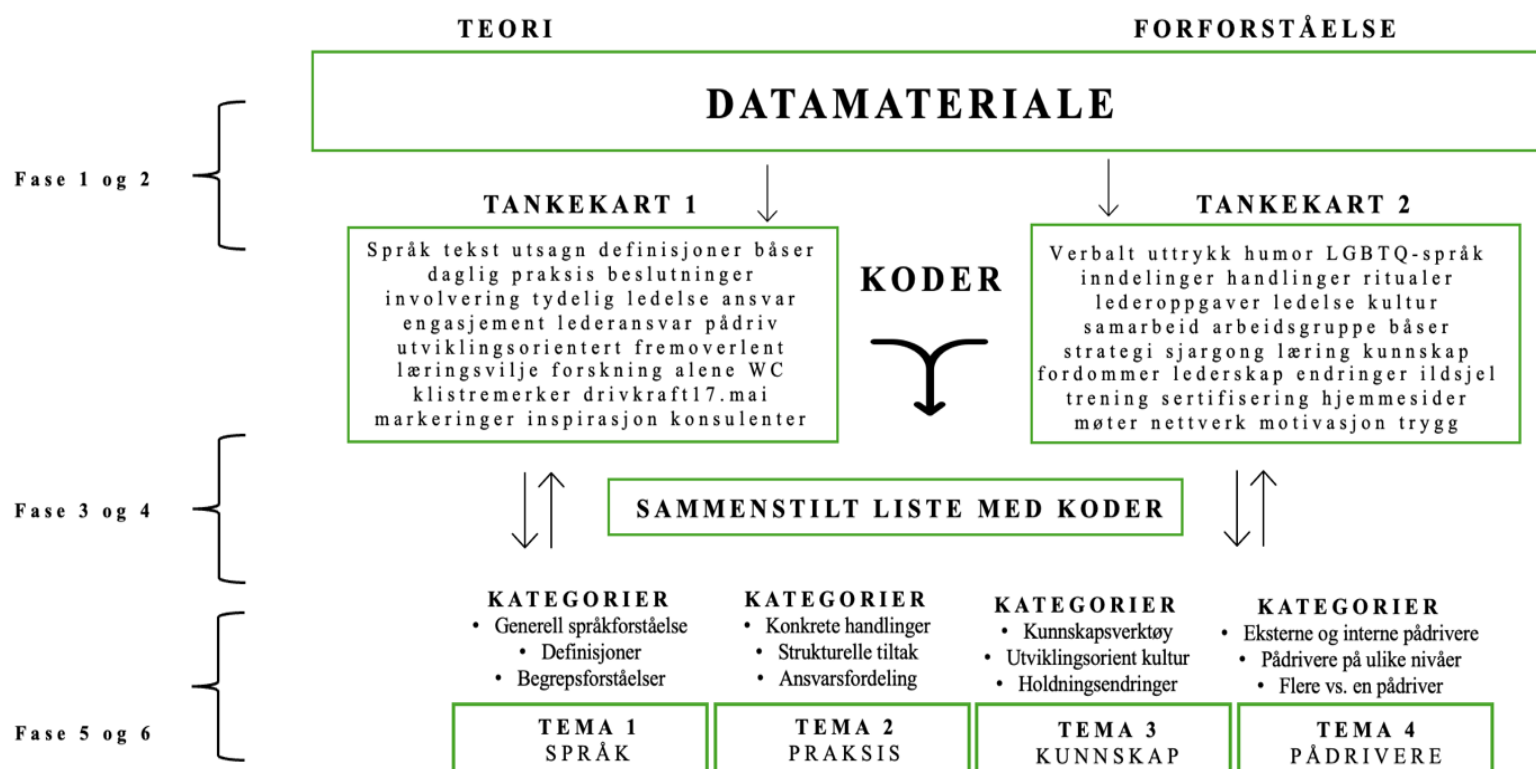
Analysen startet med en bred gjennomgang av forskningslitteraturen om mangfold og inkludering. Vi la spesielt merke til at kjønns- og seksualitetsmangfold er underrepresenterte dimensjoner innenfor diskusjoner om mangfold og inkludering i organisasjonskontekst. Gjennom samtaler med veileder og gjentatte litteratursøk identifiserte vi flere mangfoldspriser og sertifiseringer. Vi valgte å utforske Regnbuefyrårnsertifiseringen, den dette var den eneste nasjonale sertifiseringsordningen som spesifikt adresserte kjønns- og seksualitetsmangfold. I teorikapittelet var fokuset opprinnelig bredt, spesielt rettet mot organisatorisk praksis generelt og mindre sentrert mot mangfold og inkluderingstematikk. Etter hvert i analysen innså vi derimot behovet for å bearbeide og revidere litteraturen. Dette innebar blant annet et spissere fokus på forskning som var direkte relatert til mangfold og inkludering, og et bredere repertoar av litteratur som dekker LHBT+-tematikk i organisasjonskontekst. Etter hvert som intervjuene ble gjennomført og analysert, fremkom det temaer som skilte seg noe fra forventningene som var dannet på bakgrunn av litteraturen. Av den grunn ble det nødvendig å aktivt tilpasse studiens teorikapittel slik at det bedre reflekterte funnene i empirien, og for å videre legge til rette for en grundigere diskusjon av analysens funn.

3.3.1 Tematisk analyse

I vårt forskningsprosjekt har datamateriale har blitt analysert ved bruk av tematisk analyse. Tematisk analyse er «en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre (temaer) i data» (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Tematisk analyse er en metodisk tilnærming som involverer søkeprosesser på tvers av datamaterialet for å lete etter gjentatte meningsmønstre, for eksempel mellom flere intervjuer (Braun & Clarke, 2006, s. 86). Braun og Clarke (2006) peker på noen sentrale spørsmål om definisjoner av temaer, blant annet spørsmål om hva som karakteriserer et tema og hvilket omfang temaet bør ha. Et tema fanger opp viktige elementer i datamaterialet som er relevante for forskningsspørsmålene, og gir en form for representasjon av mønster og mening knyttet til empirien (Braun & Clarke, 2006, s. 82). I denne studien har vi basert vår tematisk analyse på den trinnvise metoden med seks faser presentert av Braun og Clarke (2006).

Vi har latt oss inspirere av figur 9.1 (Johannessen et al., 2020, s. 167) i arbeidet med å identifisere hovedtemaer. Denne visuelle fremstillingen var et nyttig verktøy som gjorde det

enklere å kategorisere og reflektere over hovedtemaene som befant seg i empirien. Modellen ble først utarbeidet på papir og senere digitalisert. Selv om den opprinnelige modellen var mer omfattende på papir, har vi valgt å redusere omfanget noe i den digitale versjonen.



Modell 1: Inspirert av figur 9.1 «koding og kategorisering av kvalitativt datamateriale» (Johannessen et al., 2020, s. 167) og den tematiske analysen til Braun og Clarke (2006). Utformet av oss.

Fase 1 – Gjøre seg kjent med dataene

Det første stadiet av en tematisk analyse innebærer en kjennskap til datasettet. Vi innledet prosessen med å individuelt lytte til lydfilene før vi fordelte opptakene mellom oss. Deretter transkriberte hver av oss omtrent fire intervjuer manuelt i Word-dokumenter. Utover transkripsjonene av lydopptakene, benyttet vi notatene fra intervjuene for å forsikre oss om at vi korrekt oppfattet informantens uttalelser, spesielt der de inneholdt ironiske eller humoristiske nyanser. Disse notatene bidro til en bedre forståelse av verbalkommunikasjon ved å forhindre eventuelle misforståelser. Før transkriberingsprosessen søkte vi å identifisere potensielle utfordringer og var oppmerksomme på det Kvale og Brinkmann (2015) nevner som viktig i transkripsjonsoppgaven. Dette inkluderer å være bevisst over egne fortolkninger av informantens meninger som spontant kan oppstå når man er dypt inne i det muntlige opptaket (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 89)

Etter fullført transkribering av hele datasettet, bestemte vi oss for å kontrollere tekstene opp mot lydfilene. Braun og Clarke (2006, s. 87) påpeker at forskere kan bringe med seg forhåndskunnskap og tidligere analytiske tanker dersom dataene er samlet inn på interaktive måter. Selv om vår hensikt i transkriberingsprosessen ikke var å aktivt identifisere mønstre i dataene, anerkjenner vi at en underbevisst tolkning av dataene kan ha startet allerede på dette stadiet. Videre understreker Braun og Clarke (2006, s. 88) betydningen av gjentatt lesning av data, hvor forskeren aktivt søker etter mønstre betydninger. Vi ble enige om å diskutere retningslinjene for gjennomlesningen og enes om at dette først og fremst skulle gjøres med en åpen tilnærming individuelt.

Vi utarbeidet individuelle tankekart uten begrensninger for hva disse skulle omfavne. For å unngå påvirkning av hverandres perspektiver, begrenset vi antall samtaler før det første gjennomlesningene. En etterfølgende utfordring oppsto da vi delte tankekartene våre. Se vedlegg 5. Vi løste logikken bak tankekartene på vidt forskjellige måter, noe som førte til noen utfordringer med å forklare våre ulike tilnærminger til hverandre. Likevel opplevde vi at denne variasjonen skapte rom for de første refleksjonene og diskusjonene om datasettet. Fase 1 bidro til å gi oss et eierskap til dataene og dannet et tidlig bilde av informantenes uttrykk. De første individuelle gjennomlesningene startet en prosess med å koble våre egne refleksjoner til intervjuenes innhold, som gradvis avdekket mønstre. Vi innså tidlig behovet for ytterligere beskrivelser og tok derfor notater og markerte i transkripsjonene for å utdype enkeltord i tankekartene. Før neste fase diskuterte vi og sammenstilte tankekartene, samt notatene til en felles tabell og tankekart.

Fase 2 - Generere koder

I denne fasen begynner prosessen med å generere startkoder knyttet til dataene. Fasen innledes etter at et første utkast med tanker om innholdet i dataene og det interessante ved innholdet er etablert (Braun & Clarke, 2006, s. 88). Videre involverer denne fasen å produsere innledende koder basert på dataene (Braun & Clarke, 2006, s. 88). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er kategorisering av intervjuavtaler i koder en vanlig form for dataanalyse. Koder identifiserer trekk ved dataene som virker interessant for forsker(ne) og refererer til det mest grunnleggende elementet av rådataene som kan vurderes som meningsfulle (Braun & Clarke,

2006, s. 88). Koding innebærer «at man knytter et eller flere nøkkelord til et tekstsegment for å tillate senere identifisering av en uttalelse» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 226).

Kvale og Brinkmann (2015) belyser videre noen fordeler og ulemper med koding. En åpenbar fordel ved å kode er at forskeren tvinges til å bli kjent med små detaljer i datamaterialet, noe som kan gi en verdifull oversikt. Noen kritiserer koding ved å hevde at det potensielt kan forsterke en representasjonistisk epistemologi (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 227). Dette referer til kategorisering hvor budskapet i lengre intervjuuttalelser reduseres til færre enklere kategorier (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 228). Kodingsprosessen involverte manuelt arbeid med fargelegging for å markere ulike segmenter og potensielle mønstre i dataene. Vi kodet så bredt som mulig i første runde før vi samlet flere potensielle koder under en enkelt kode. Dette ga oss ytterligere nærhet til dataene, selv om vi opplevde noen utfordringer med å opprettholde orden og system i papirene.

I transkripsjonene identifiserte vi ord og setninger med fellestrekk, som vi reduserte til meningsfortettinger individuelt før vi reflekterte over fellestrekk. Meningsfortettinger referer til når intervjupersonens uttalelser komprimeres til kortere formuleringer, og at meningen bak det som sies fremkommer umiddelbart gjennom få ord (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 232). Prosessen med meningsfortetting opplevde vi som noe utfordrende, da mye av informantens uttalelser fremsto helt relevante for oss. Vi møtte på utfordringer med å utarbeide enkelkoder i stedet for å gi mer detaljerte beskrivelser. Dette løsnest da vi gjennomgikk de individuelle utkastene og diskuterte kodene gjennom en elimineringsprosess for å utvikle et felles kodesett basert på fellestrekk i transkripsjonene.

Fase 3 - Søke etter temaer

Det tredje trinnet av Braun og Clarke (2006) sin tematiske analyse handler om å identifisere temaer. Denne fasen av analysen krever et bredere perspektiv hvor de ulike kodede datautdragene analyseres og sorteres, for så å vurdere hvordan kodene kan grupperes for å danne potensielle overordnede temaer (Braun & Clarke, 2006, s. 89). Vi valgte å organisere alle kodene med lignende egenskaper i en tabell for å identifisere de mer overordnede temaene. Dette ble utført gjennom en detaljert analyse og sammenligning av kodene, etterfulgt av gruppering av kodene som delte lignende karaktertrekk i ulike overordnede

temaer. Et eksempel på denne prosessen var å inkludere koder som «båser», «tekst» og «sjargong» under kategorien generell språkforståelse, definisjoner og begrepsforståelse

Vi støtte på utfordringer da vi skulle omforme kodene til overordnede temaer, spesielt med overlappede koder. Disse overlappende kodene gjorde det vanskelig å avgjøre hvilke koder som skulle inkluderes i hvilke temaer. Transformasjonen av koder til temaer opplevdes som en lite lineær prosess. Vi så tydelig nødvendigheten av flere justeringer for å oppnå tilstrekkelige og tilfredsstillende temaer. Denne prosessen var noe tidkrevende da vi kontinuerlig måtte veksle mellom datamaterialet og endring av koder, samt å ytterligere reflektere over den foreløpige utarbeidelsen av temaer. Til tross for dette, førte denne prosessen til viktige og meningsfulle diskusjoner. Mot slutten av denne fasen er målet å ha en klar samling av hovedtemaer og kategorier (Braun & Clarke, 2006, s. 91).

Fase 4 - Gjennomgang av temaer

Ifølge Braun og Clarke (2006) innledes denne fasen når en gruppe hovedtemaer er utviklet. Et sentralt fokus i denne fasen er å undersøke om de ulike kategoriene har tilstrekkelig mengde data for å kunne besvare studiens forskningsspørsmål. I løpet av denne fasen vil det bli klart at noen av de foreløpige hovedtemaene ikke oppfyller kriteriene for å klassifiseres som temaer. Samtidig vil det også bli identifisert muligheter for at andre temaer potensielt kan kombineres (Braun & Clarke, 2006, s. 91). Ifølge Braun og Clarke (2006, s. 91) kan dette blant annet skyldes mangelen på tilstrekkelig data for å støtte temaene, samt muligheten for at flere separate temaer kan representere et tema.

I tidlige stadier av denne fasen opplevde vi at de foreløpige temaene hadde tilstrekkelig datamateriale. Dette førte derfor til en utfordring med å prioritere og rangere hvilke av temaene som skulle inkluderes i analysen for å besvare studiens problemstilling. Dette førte til videre refleksjon, hvor vi tok et skritt tilbake, for igjen å gjennomgå forskningslitteratur om kjønns- og seksualitetsmangfold i organisatorisk kontekst. De opprinnelige fem temaene var språk, praksiser, kunnskap, holdninger og kultur. I løpet av denne prosessen reduserte vi antallet temaer fra fem til fire ved å innse at holdninger og kultur kunne integreres i de gjenværende hovedtemaene, og at pådrivere måtte integreres som et eget hovedtema.

Fase 5 - Definere og navngi temaer

Den femte fasen handler om å definere og navngi temaer. Da temaene var klare, brukte vi disse som en linse for å gjennomgå dataene. I løpet av den fjerde fasen undersøkte vi hvordan temaene manifesterte seg i empirien, og reflekterte over hvordan temaene fanget opp viktige elementer fra datamaterialet. Ifølge Braun og Clarke (2006, s. 92) er det viktig å unngå å inkludere for mye innenfor et enkelt tema eller å gjøre det for mangfoldig og komplekst. Dette var noe vi opplevde som både utfordrende og spennende gjennom hele analyseprosessen. Innledende i den femte fasen ble det tydelig at vi hadde vært noe ukritiske med hensyn til omfanget av hvert tema, spesielt under temaet praksiser. Vi gjennomførte en iterativ prosess med diskusjon og refleksjon for å avgrense hvilke undertemaer som skulle inkluderes og ekskluderes. Dette innebar en vurdering av hvordan ulike aspekter av organisatorisk praksis kunne relateres til dette hovedtemaet og passe inn i konteksten av mangfold og inkludering, spesielt med fokus på kjønns- og seksualitetsmangfold. Vi diskuterte vår forforståelse av begreper knyttet til praksis, som rutiner, normer og strukturer, samtidig som vi sammenlignet med teoretiske rammer for å forstå begrepene i vår gitte kontekst.

Vi samlet mange poeng under hvert tema, noe som førte en følelse uklarhet rundt temaets faktiske betydning. For eksempel fant vi flere interessante refleksjoner knyttet til praksiser i organisasjonene, men som ikke direkte knyttet seg til mangfolds- og inkluderingstematikk. Dette innebar for eksempel opplæring- og utviklingsmuligheter for ansatte som kan styrke yrkeskompetanse. Vi forsøkte igjen å knytte temaene til studiens formål og problemstilling. Arbeidet var lærerikt og ga oss god innsikt i historiene som de ulike temaene forteller. I slutten av den femte fasen er det viktig å kunne definere hva temaene er og hva de ikke er (Braun & Clarke, 2006, s. 92). Videre argumenterer Braun og Clarke (2006) at temaene bør være konsise og gi leseren en umiddelbar opplevelse av hva de handler om. Vi mener at våre fire temaer språk, praksiser, kunnskap og pådrivere, gir mening i dataene og bidrar til å fortelle den større historien.

Fase 6 – Rapporten

I henhold til Braun og Clarke (2006, s. 93) begynner den siste fasen når man har fullført analysen av empirien med et sett bearbejdede temaer. I denne fasen rapporteres funnene fra analysen, for så å skrive hele rapporten. Ifølge Braun og Clarke (2006, s. 93) er det

avgjørende at analysen gir en konsis, sammenhengende og logisk, samt ikke gjentakende fremstilling av empirien. Studiens fullstendige rapport presenteres i studiens fjerde kapittel.

3.4 Etiske overveielser

I forskning finnes det flere etiske prinsipper og praktiske retningslinjer som styrer utførelsen av forskning. Normer og forskriftsmessige bestemmelser er til for å veilede forskningsetisk praksis (Forskningsetikkloven, 2017). Den nasjonale forskningsetiske komiteen for samfunnsvitenskap og humaniora NESH har fastsatt retningslinjer for forskningsetikk (Johannessen et al., 2020, s. 45). Disse må forskere handle i samsvar med gjennom alle faser av en studie. Etiske spørsmål og dilemmaer oppstår naturlig i samhandling med mennesker på grunn av komplekse forhold. NESH har utviklet felles retningslinjer for forskningsetikk som tar sikte på å ivareta tre hovedaspekter. Først og fremst er det informantens eller intervjuobjektets rett til selvbestemmelse og autonomi som skal respekteres. Deltakere i en studie skal ha muligheten til å velge om de vil delta frivillig, med mulighet til å trekke seg uten å måtte gi ytterligere forklaringer (Johannessen et al., 2020, s. 45).

Ved inngåelse av skriftlig samtykke må det klart informeres om hva samtykket innebærer og hvem som er ansvarlig for studien. Det andre aspektet er hensynet til intervjuobjektets privatliv og anonymitet (Johannessen et al., 2020, s. 45). Personene som deltar bør kunne bestemme hvor mye de ønsker å dele, og hvilken informasjon forskerne skal få tilgang til. Forskere skal opprettholde taushetsplikt og sørge for anonymisering av data fra deltakerne i forskningsprosjekter. Det tredje aspektet er forskernes ansvar for å forhindre skade, både fysisk og psykisk, og minimere belastningen og risikoen for intervjuobjektene (Johannessen et al., 2020, s. 45). Forskere er forpliktet til å følge disse retningslinjene og være oppmerksomme på at det etiske ansvaret går utover de tre nevnte aspektene. Etisk vurdering, dilemmaer og refleksjon bør alltid være en integrert del av forskningsprosessen.

I vårt forskningsprosjekt har vi vært opptatt av å ta hensyn til etiske overveielser på en nøye og gjennomtenkt måte, gjennom å stille hverandre spørsmål og diskutere ulike avveininger underveis. Vi har fulgt og tatt i bruk Kvale og Brinkmanns (2015) boks 4.3 «etiske spørsmål i

begynnelser av en intervjuundersøkelse», som blant annet rommer spørsmål som «Hvor viktig er det at intervjupersonene er anonyme? Hvilke konsekvenser kan studien ha for deltakerne? Hvordan kan studien bidra til å bedre deltakernes, gruppen de representerer eller menneskets generelle situasjon?» (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 103). For oss har det vært vesentlig betydning å sikre tilstrekkelig anonymisering av dataene, ettersom vår studie er begrenset til en relativt kort liste over Regnbuefyrtårnsertifiserte organisasjoner. Vi har derfor nøye gjennomgått analysen med et kritisk blikk, og mange gode sitater har måttet utelates av hensyn til mulig identifisering av informanter.

Vi har vært bevisste på at temaene vi utforsker kan berøre personlige og følsomme for mange. Spørsmål om praksis knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold kan være utfordrende å håndtere, og som følge av dette har vi vært nøye med å hensynta dette i vårt arbeid. For det første har vi vært oppmerksomme på spørsmålsformulering og datainnhenting. Det henger sammen med en gjennomtenkt intervjuguide, samt testing av intervjuguiden på medstudenter før ordinære intervjuer. Tilbakemeldinger var gode, inkludert nyttige innspill til justeringer. Vårt mål har vært å være så nøytrale og respektfulle som mulig, for å unngå å stille spørsmål som potensielt fører til ubehag eller usikkerhet for informantene. Videre har vi sikret at all informasjon som samles inn behandles på en konfidensiell måte. Under selve intervjusituasjonen forsøkte vi å være åpne og lyttende overfor informantenes erfaringer og perspektiver, ved å være bevisst over kroppsspråk, blikk og toneleie. Samtidig presiserte vi vår respekt for hver enkeltpersons grenser når det gjelder hva de ønsket å dele. Hensikten var å etablere en intervjusituasjon som opplevdes trygg og etisk forsvarlig.

Å undersøke og eksponere menneskers privatliv gjennom offentliggjøring av deres beskrivelser kan knyttes til etiske dilemmaer. Dette innebærer å balansere mellom å avdekke kunnskap og ha respekt for individets personvern og integritet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). Slik praksis krever nøye vurderinger for å sikre at forskningen utføres på en etisk forsvarlig måte og at deltakernes rettigheter ivaretas. Et annet vesentlig aspekt som kan utgjøre stor innflytelse i et forskningsprosjekt er refleksjoner over forskerens egen rolle. Dette innebærer å vurdere hvordan forskerrollen påvirker kvaliteten i beslutningene som tas innenfor forskningen (Kvale & Brinkmann, 2015, ss. 96-97). Sentrale spørsmål i denne sammenhengen inkluderer forskerens tidligere tilknytning til forskningsfeltet, andre erfaringer

som kan påvirke forskningsprosessen, og hvordan forskerens troverdighet vurderes i miljøet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Troverdighet omhandler blant annet forskerens anseelse i forskningsfellesskapet og om vedkommende har gjennomført tidligere forskningsprosjekter som har resultert i pålitelige funn.

I dette forskningsprosjekt er vi to kvinnelige forskere med omtrent samme alder og mange av de samme erfaringene. Vi har hatt flere diskusjoner hvor vi har reflektert over hvordan våre erfaringer og perspektiver har kunnet påvirke vårt forskingsarbeid. Vi har vært bevisste på at våre individuelle oppfatninger, verdier og følelser kan farge våre tolkninger og analyser av dataene vi samler inn. Alvesson og Sköldberg (2017, ss. 386-387) fremhever betydningen av refleksiv tolkning i forskningsprosessen, som innebærer å være bevisst på forskerens rolle, antakelser og innvirkning på tolkningen av data. Uten systematisk og bevisst arbeid med egen forforståelse, kan forskeren gå glipp av viktige tolkningsaspekter (Alvesson & Sköldberg, 2017, ss. 384-385). Det er ifølge Alvesson og Sköldberg (2017, ss. 384-385) viktig å erkjenne at forskeren er en aktiv deltaker i eget prosjekt. Videre innebærer refleksiv tolkning å reflektere over egen påvirkning, bakgrunn og forforståelse i tillegg til å observere og tolke organisatoriske fenomener. I dette forskningsprosjektet har vi forsøkt å utfordre oss selv til å være åpne for alternative perspektiver og villige til å revurdere våre antakelser der det har vært nødvendig.

3.4.1 Informert samtykke og anonymitet

Informert samtykke er et av flere fundamentale etiske prinsipp i forskningsetikk. Prinsippet innebærer at deltakere i et forskningsprosjekt blir godt informert om studiens formål, hvordan den er designet, og om eventuelle risikoer og fordeler ved å delta (Kvale & Brinkmann, 2015). Videre kan informert samtykke sørge for at deltakerne velger å delta frivillig og at de er opplyst om deres rett å trekke seg fra studien dersom ønskelig. Når en studie potensielt kan gi rom for å identifisere informantene er det essensielt å sikre samtykke før studiens igangsettes (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 104). I vår studie utarbeidet vi et informasjonsskriv i forkant av intervjuene for å sikre at informantene var informert om sin deltakelse og studiets formål. Vi innhentet skriftlig samtykke før de fysiske intervjuene, mens godkjenning ble gitt via e-post før de digitale intervjuene. Se vedlegg 1 – informasjonsskriv.

Anonymisering av data er også et sentralt aspekt knyttet til trygghet blant informanters deltakelse i et forskningsprosjekt. Anonymisering knyttes til personvern ved at sensitiv informasjon ikke skal kunne identifiseres, samt deltakerens rett til privatliv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 106). Ifølge forvaltningsloven er all informasjon som muliggjør identifisering av enkeltpersoner underlagt taushetsplikt. Følgelig skal funn fra studier som involverer personlige opplysninger presenteres i anonymisert form (Johannessen et al., 2020, s. 50). I denne studien har vi unngått å inkludere personidentifiserende detaljer, samt at vi benytter en kjønnsnøytral omtalelse ved å bruke pronomenet «hen». Dette valget bunner i at studien vår har gitt oss innsikt i kjønnsnøytralt språk og for å beskytte deltakerens identitet. Tilsvarende har vi valgt å utelate informasjon om deltakerens seksuelle orientering, til tross for at noen informanter uoppfordret delte denne informasjonen. Kvale og Brinkmann (2015) fremhever flere etiske overveielser knyttet til å beskytte deltakerens identitet. Blant annet betraktninger knyttet til å bevare kjerneinnholdet og integriteten i datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 106). Videre har vi bevisst valgt å beskrive informantenes roller på et overordnet nivå, for eksempel øverste leder, for å kunne bevare essens i empirien.

3.5 Tanker om validitet og reliabilitet

Når man evaluerer kvaliteten på et forskningsprosjekt, blir spørsmål om validitet og reliabilitet viktig å vurdere (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 277). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 276) handler validitet om en hvorvidt en metode er passende til å undersøke det som skal undersøkes. Videre forklarer de at validitet handler om den graden av nøyaktighet forskerens observasjoner faktisk gjenspeiler de fenomenene som ønskes å studere (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Et viktig aspekt ved validitet er at det ikke bare knyttes til valg av metode, men også til forskeren som person. Begrepet reliabilitet referer det til graden av pålitelighet knyttet til studiens resultater (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137). Reliabilitet handler om at en uavhengig aktør kunne gått inn i forskningsprosjektet, observert de samme momentene og deretter tolket de på lik måte som den originale studien (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Kvale og Brinkmann (2015) sier at dette nærmeste er umulig i kvalitative studier grunnet kompleksiteten i den virkelige verden. Dermed kan det heller være relevant

om en uavhengig forsker kunne gjort studien ugyldig gjennom empiriske eller logiske oppdagelser (Kvale & Brinkmann, 2015, ss. 276-278).

I vår studie har vi prioritert å fokusere på relevansen av studiens forskning i forhold til problemstillingen. For å sikre dette har vi forsøkt å få en teoretisk klarhet i forkant av forskningsintervjuene. Dette gjenspeiles i våre forskningsspørsmål som kan ses i sammenheng med temaet som utforskes. Vi har prøvd å avklare forskningskonteksten før vi tok metodiske valg, med hovedregler om at etisk refleksjon alltid skal integreres i alle stadiene av forskningsprosjektet. Vi har forsøkt å gjennomgående redegjøre for studiens fremgangsmåte. Samtidig er det viktig å anerkjenne egenarten i samspillet mellom oss som intervjuere og informantene. Samspillet og det relasjonelle som oppsto i intervjuene var unikt for møte med hver informant. Som beskrevet i kapittelet om etikk er informantene anonymisert. Samlet sett kan dette påvirke muligheten for nøyaktig å gjenskape og gjennomføre studiet med tilsvarende likhet på et senere tidspunkt.

3.6 Tanker om generaliserbarhet og overførbarhet

Generaliserbarhet handler om hvorvidt resultatene fra en intervjuundersøkelse oppfattes som troverdige og om resultatene er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster og forhold (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289). Kvalitative metoder kritiseres ofte for å være subjektive og ikke representative, noe som fører til at flere forskningsprosjekter tilstreber å underbygge sine endelige konklusjoner med kvantitativt generaliserbart datamateriale (Harboe, 2006, s. 37). Kvalitative studier kan gi irrelevante funn med unødvendige detaljer som kan skape utfordringer i forhold til generaliserbarhet (Harboe, 2006, s. 39). Likevel er det slik at kvalitative undersøkelser har som formål å utforske dybden innenfor et avgrenset empirisk felt, og typisk inkluderes få informanter i studien. Målet er ikke nødvendigvis å oppnå representative resultater som kan generaliseres til store befolkningsgrupper, men heller å samle inn nyansert informasjon om informantenes livsverden og kontekst (Harboe, 2006, s. 33).

I studien har vi intervjuet et mindre utvalg av informanter i to relativt like organisasjoner, derfor er vi klar over at resultater ikke nødvendigvis kan generaliseres til en større befolkningsgruppe på et generelt nivå. Vi søker å få et bilde av en liten gruppes opplevelser av Regnbuefyrtdånsertifiseringen, og dermed innhente informasjon om hva som kan kjennetegne organisasjoner som har fått dette kvalitetsmerket. Dette innebærer begrensninger vi er kjent med og tar hensyn til i vår konklusjon vedrørende funn. Kvale og Brinkmann (2015, s. 290) fremhever imidlertid at finnes ulike former for generalisering. Dersom intervjuresultatene ikke kan generalisere globalt, kan det likevel være at kunnskapen kan overføres til andre relevante situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 290). I spørsmål om våre resultater er overførbare til andre kontekster finner vi dette rimelig å anta. Dette innebærer at funnene kan si noe om hva som er god praksis i arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold, og dermed kan inspirere og følges av andre organisasjoner uavhengig av bransje, størrelse og ressurstilgang.

4 Analyse og funn

I dette kapitlet presenteres studiens datamateriale. Analysen avledet fire hovedtemaer som belyser studiens overordnede problemstilling. Funnene formidles ved å forklare, tolke og utdype dataene fra intervjuutskriftene med studiens åtte informanter. Noen av temaene som fremkommer i de forskjellige delene overlapper delvis, samtidig som de er tett sammenkoblet. Presentasjonen av de fire temaene er gjort for å vise datamaterialet, med sikte på å gi en mest mulig omfattende forståelse av informantenes perspektiver på hva som kjennetegner organisasjonenes arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold.

Informantene peker på sentrale områder som har endret seg etter gjennomgått Regnbuefyrårnsertifisering. Funn som er spesielt nyttig for å belyse første del av problemstillingen presenteres gjennom de tre første temaene – hvordan gjennomføringen av sertifiseringsprosessen har påvirket arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjonene. Deretter vil kapitlets siste og fjerde tema være egnet til å svare på problemstillingens andre del, nemlig hva som er drivkreftene bak arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold organisasjonene.

Overordnet er alle temaene knyttet til sertifiseringsprosessen og arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Det første temaet omhandler språkets betydning, og hvordan organisasjonene systematisk og kollektivt fokuserer på ulike kommunikasjonsformer. Det andre temaet fokuserer på praksis i organisasjonene, og omfatter konkrete handlinger, menneskelige ressurser, rutiner og tiltak. Det tredje temaet utforsker betydningen av kunnskap i mangfoldsarbeidet, og det fjerde temaet skildrer pådrivere for å initiere og opprettholde dette arbeidet. For å presentere funnene fra begge organisasjonene og muliggjøre en sammenligning har vi strukturert det slik: hovedtema, deretter hver organisasjon og til slutt en sammenligning under hvert tema. Dette gjelder for alle fire temaene.

4.1 Betydningen av språket i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold

I vår studie fant vi at språk ble trukket frem som viktig for arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Informantene utdyper språkets betydning og fremhever at dette handler om både implisitt og eksplisitt kommunikasjon, samt det som nedfelles i formelle dokumenter. Både ledere og ansatte i begge organisasjonene peker på at språkendringene er et resultat av Regnbuefyrårnsertifiseringen. Flere understreker tydelig at språket ikke bare reflekterer, men også formulerer en betydelig innflytelse på organisasjonenes tilnærming til mangfold og inkludering, spesielt med hensyn til å skape et inkluderende miljø for LHBT+-ansatte. Dette funnet samsvarer med nyere forskning som peker på hvordan språk og organisasjonskommunikasjon er viktig når det kommer til å skape inkluderende miljøer for LGBTQ+-ansatte (Roberson et al., 2024). Videre forteller ansatte fra begge organisasjonene om konkrete endringer hva gjelder språkbruk.

4.1.1 Organisasjon 1

Å løsrive seg fra båsere og kategorier

Gjennom sertifiseringen har informantene blitt bevisst hvordan de tidligere kan ha tildelt ansatte feminine og maskuline egenskaper basert på heteronormative inndelinger. Informantene forteller om sin iboende lyst til å jobbe for økt inkludering av ansatte som bryter med tradisjonelle kjønnsstereotyper. Dette gjenspeiler det Williams og Giuffre (2011) sier om at arbeidet med inkludering av LHBT+-personer er i stadig utvikling og at flere organisasjoner bidrar til å utfordre heteronormativitet. Flere av informantene har justert språket for å unngå stereotypiske kjønnsinndelinger, og implementert mer inkluderende kommunikasjonsformer. For eksempel sier Janne følgende:

Det handler kanskje om normer og forventninger, som ligger til hvilket kjønn man er. Jeg tror man ubevisst har tendenser til å tillegge gutter og jenter egenskaper og interesser de kanskje ikke har. For eksempel hvis en dame står opp for seg selv, snakker høyt og har sterke meninger, vil noen anse det som slitsomt. Hvis en mann gjør det, kan det bli møtt med andre reaksjoner. Jeg tror generelt det handler om hvordan vi lager båsere. Hvis man er interessert i å ha et kjønnsmangfold så bør man

viske ut noen av de båsene. Det er ikke så farlig om du tilhører den eller den båsen, for her finnes det ingen (Janne, organisasjon 1).

Janne og andre informanter har en åpen tilnærming til flere av begrepene som knyttes til mangfold og inkludering. Betydningen av å etablere en felles språkkultur i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold blir av informantene fremhevet som viktig, og det understrekes at kategorier og båser knyttet til kjønns- og seksualitetsuttrykk bør viskes ut. Dette i tråd med nyere forskning som peker på betydningen av et kjønnsnøytralt språk (Ladwig, 2023). Som Ladwig (2023) påpeker kan ledere spille en viktig rolle i arbeidet med å skape en inkluderende kultur for LGBTQ+-personer gjennom å ta i bruk nøytrale utforminger.

Språk og makt

Informantene sier de er forsiktige med å definere begreper og gjerne anvender vide forståelser av kjønns- og seksualitetsbegrepene omfang. Janne sier at kollegaene og hen selv er opptatt av å være åpne og ikke begrensende for hva begreper skal innebære. Gjennomgående forteller informantene at de har hatt en videre begrepsforståelser i lang tid, og at dette har vært en del av organisasjonens tilnærming også før sertifiseringen. Dette samsvarer med forskningsfunn som fremhever viktigheten av å inkludere flere dimensjoner i mangfoldsbegrepet (Traavik, 2021). Traavik (2021) peker på betydningen av å ha en bredere tilnærming til mangfoldsbegrepet. Samtidig er det viktig å være bevisst på at begrepet potensielt kan bli for bredt. Flere reflekterer over behovet for å utøve varsomhet med tanke på språklig definisjonsmakt, og at de ikke ønsker å sette noen grenser for hva mangfold skal innebære. Sertifiseringsprosessen har ifølge informantene startet diskusjoner på individ- og gruppenivå om språkpraksis som utfordrer tradisjonelle cis-normative formuleringer. Jonas mener det ikke er opp til den enkelte i organisasjonen å definere hva som inngår i kjønns- og seksualitetsmangfold:

På individnivå, uansett hvem du er, uansett hva du tror på, skal du være respektert hos oss, du skal oppleve det som trygt å kunne uttrykke deg og være den du er. Hvis det ikke er sånn, så tenker jeg at man faktisk ikke er så åpen for mangfold. Det handler om at vi alle skal høre til, og hvem alle er, har ikke jeg lyst til å kategorisere. Jeg synes det er vanskelig å sette rammer, fordi det er akkurat det motsatte jeg ønsker å gjøre.

Vi skal prøve å sprengne rammene. I det jeg begynner å svare på hva kjønns- og seksualitetsmangfold er, så begynner jeg å begrense ting. Jeg tenker at det er det du føler deg komfortabel med og det som passer deg, noe som ikke er opp til meg å styre (Jonas, organisasjon 1).

Flere informanter har nevnt et konkret eksempel på en språklig endring blant ansatte, som omhandler ubevisste kjønnsinndelinger som potensielt kan ekskludere. Språkendringen går gjerne ut på bestemte ordvalg og har blitt mer automatisert for flere ansatte som følge av en lengre prosess. Jonas gir oss ytterligere innsikt i sin erfaring med disse språkendringene:

For min egen del og for mange av mine kollegaer har det skjedd en endring språkmessig. Nå som vi har blitt bevisste, kan det kanskje hindre at vi ekskluderer noen. For det er bare setningen «de av oss». Den er faktisk ganske magisk, så den er vi tydelig på å bruke. Jeg vil ikke si «de av dere som» for da har jeg kategorisert. Gjennom sertifiseringen har vi sett på flere nivåer. Man har vært på mikronivå og blitt flaue over hvordan man har uttrykt seg, man har vært ordentlig uvitende. Men vi har blitt bedre, og forbedret oss på språk, væremåte og måten man tar kontakt på (Jonas, organisasjon 1).

Dette peker på en språklig endring blant flere i organisasjonen, der målet har vært å unngå ekskludering. Spesielt vektet setningsformuleringer med fokus på “de av oss” som et inkluderende og ikke- kategoriserende virkemiddel. Gjennom sertifiseringen har de gjennomgått flere holdnings- og tankeprosesser, og blitt bevisst sine egne formuleringer. Etter flere aha-opplevelser og noen pinlige erkjennelser, har de forbedret seg gjennom kunnskapsinnhenting, både språklig og i sin kommunikasjonsstil.

Fra individuelle til kollektive språkpraksiser

Informantene fremhever at de ansvarliggjør hverandre hva gjelder uttalelser og kommunikasjon knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold. Ansatte i organisasjonen har utviklet et felles språk og en økt bevissthet rundt hva som blir sagt, hvor det blir sagt, og hvor mye det skal snakkes om. Det fremgår tydelig gjennom samtalene at sertifiseringen har ført til verdifulle diskusjoner om temaet, og informantene beskriver det som mer normalisert. For

Janne er samtaler om kjønns- og seksualitetsmangfold blitt et aktuelt og normalt tema i personalgruppen:

Det har blitt et helt vanlig tema å snakke om, vi prater om det på personalrommet og ved lunsj, fordi vi hører ting og lurere på ting. Vi trenger heller ikke være enige om alt, det er lov til å spørre om det og snakke om det meste. Jeg tenker at man kanskje ikke trenger å gjøre en greie ut at det, uansett om man identifiserer seg annerledes, eller ser annerledes ut. Det er et helt vanlig tema å snakke om (Janne, organisasjon 1).

Flere informanter fremhever det kollegiale samholdet som gir rom for å både spørre og diskutere emner relatert til kjønns- og seksualitetsmangfold. I den sammenheng peker flere informanter på en generell enighet om en balansegang knyttet til temaets fokus. Flere sier at kjønns- og seksualitetsmangfold må diskuteres jevnlig, og samtidig ikke la det bli for overfokuset. Dette gjenspeiles i tidligere forskning som peker på betydningen av språk (Kuknor & Bhattacharya, 2020). Som påpekt av Kuknor og Bhattacharya (2020) bør organisasjoner jobbe for at inkluderende språk skal normaliseres og bli en del av den daglige praksisen. Jøran beskriver hvordan fokuset på temaet har vekslet i forkant av, underveis og etter i sertifiseringsprosessen:

Vi har gått fra å nesten ikke snakke om kjønns- og seksualitetsmangfold i det hele tatt her, til å snakke mye om det, og nå begynner det å gå tilbake til at vi skal snakke om det som en normalisering. For meg nå, så handler det om å snakke om det på en helt vanlig måte, som man ville snakket om andre type ting hos hva som angår mennesker (Jøran, organisasjon 1).

Både Jøran og Judith påpeker at en kombinasjon av individuell og kollektiv innsats kan bidra til å ufarliggjøre temaet og gi en gradvis mer normalisert tilnærming. Judith understreker viktigheten av å opprettholde samtaler og engasjement rundt temaer, og samtidig unngå et overdrevet fokus:

Nå har vi jo hatt skoleringen og alt dette, fremover bør det bli en del av oss. Vi er tydelige på at det ikke skal være tivoli og en happening, vi snakker om det helt

naturlig. Det er ikke overfokusert, men det er i hvert fall ikke underfokusert (Judith, organisasjon 1).

Informantene er bestemt på å opprettholde et jevnt fokus i deres daglige arbeid. Dette sikrer på å håndtere tematikken uten å legge for mye vekt på den. Under intervjuene kom det frem at noen ansatte i organisasjonen opprinnelig var skeptiske til arbeidet med språklige endringer relatert til kjønns- og seksualitetsmangfold. Informantene indikerer imidlertid at dette endret seg gjennom sertifiseringsprosessen. Flere peker i denne sammenheng på betydningen av å ha et trygt miljø hvor man tør å utfordre hverandre, i tillegg til at de eksterne konsulentene utfordret gjennom diskusjon. Informantene beskriver et trygt kollegium som har verdifulle samtaler, og som tør å ta opp saker og diskutere. Dette i tråd med forskning om inkludering i organisasjoner (Shore et al., 2018). Som påpekt av Shore et al. (2018) er psykologisk trygghet og tilhørighet betydningsfulle elementer når det gjelder å tørre å utveksle temaer og synspunkter med andre.

Språket gjennom tekst

Informantene forteller om ledelsens strukturelle tiltak i forhold til språkendringer i forbindelse med Regnbuefyrtaurnsertifisering. Flere sier de har er tydelig visshet om at det eksisterer formelle dokumenter som skal sikre at temaet kjønns- og seksualitetsmangfold belyses og holdes liv i. Jonas påpeker hvordan organisasjonens fokus på formidling gjennom tekst kommer til syne i ulike språklige uttrykk:

Vi har et årshjul som synliggjør disse tingene gjennom avsatt tid til diskusjoner og tilbakemeldinger. Vi har en handlingsplan hvor det faktisk står hvordan vi skal jobbe med dette. Den er åpen til å lese for alle og er et godt stykke arbeid (Jonas, organisasjon 1).

Jøran gir et annet eksempel som fokuserer på språklige endringer tilknyttet eksterne omgivelser:

Vi har jo signalisert det gjennom hjemmesiden. Dette har vi også gjort tydeligere etter sertifiseringen. Ofte er det litt sånn at når det kommer nye mennesker til oss, som vil

søke jobb, så går man jo nesten alltid på hjemmesiden først. Så sørger vi for at den handlingsplanen som er tilknyttet Regnbuefyrårnsertifiseringen, den er der, så det er god skriftlig informasjon ut. Vi prøver å dra inn denne tematikken så mye vi kan, for eksempel i 17. mai arrangement, gjennom taler, men også i andre formelle arrangementer (Jøran, organisasjon 1).

Gjennom samtalene beskriver informantene at ledelsen i denne organisasjonen tar et tydelig standpunkt i forhold til kjønns- og seksualitetsmangfold både internt og eksternt i organisasjonen. Dette gjenspeiler tidligere forskning for god forretningsatferd for å inkludere LGBTQ+-ansatte (Tripathi, 2017). Tripathi (2017) peker på organisasjoner som tørr å handle i det offentlige rom bidrar til å gi økt støtte til LGBTQ+-ansatte. Ifølge informantene gir dette tydelige standpunktet knyttet til språklige virkemidler, økt trygghet og troverdighet både internt og eksternt i organisasjonen. De språklige virkemidlene innebærer ifølge informantene formidling gjennom tekst, som kommer i denne sammenhengen til syne i handlingsplan og årshjul, samt ekstern formidling som taler, synlige klistremerker og hjemmesider.

4.1.2 Organisasjon 2

Kraften av tydelighet

Øverste leder kommuniserer klart og artikulert om de tiltak som hen er opptatt av i arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold. Hen uttrykker tydelige forventinger til organisasjonens ansatte angående hva som utgjør god praksis i forhold til mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Dette kan gjenspeiles i tidligere forskning knyttet til mangfoldsarbeid i organisasjoner som peker på betydningen av å ha en helhetlig strategi med skisserte satsingsområder, for å lykkes med mangfold i organisasjonen (Drange, 2014). Dette kan også være i tråd med Nishii og Leroy's (2022) argumenter for at ledelsen har det overordnede ansvaret for å utforme en overordnet tilnærming som synliggjør organisasjonens forpliktelse til å skape et inkluderende miljø. For eksempel utdyper øverste leder Sara:

En stor barriere er å definere det. Fordi i et stort personal som jeg har, så kan jeg ikke bare si «da setter man seg ned og jobber med mangfold og inkludering». Fordi det er like mange definisjoner på det, som det er mennesker. Hva er det egentlig vi mener

med begrepet? Det er jo en kjempestor jobb i seg selv å finne ut av. Fordi på et eller annet tidspunkt må man bestemme seg litt. Skal jeg bestemme det? Skal dere bestemme det? Er det en jobb vi skal gjøre nå i felleskapet? Eller skal jeg bare si akkurat nå det jeg mener om temaet? Jeg vil ha langsiktig arbeid som gjør at det kommer frem enighet om hva som er mangfold og inkludering i denne organisasjonen (Sara, organisasjon 2).

Øverste leder kommuniserer klart hva som menes med ulike begreper, og argumenterer for at denne tydeligheten kan være avgjørende for å skape forståelse og retning internt i organisasjonen. Hen understreker at begreper om mangfold og inkludering skal favne mye, samtidig som det kreves en viss avgrensning. Dette perspektivet kan gjenspeiles i nyere forskning om mangfoldsbegrepet (Traavik, 2021). Traavik (2021) påpeker at dersom mangfold skal omfatte alt, risikerer begrepet å miste sin betydning. Informantene viser seg å være tydelige når de beskriver ulike begreper, unngår vaghet og uttrykker seg direkte. Sindre uttaler blant annet:

Mangfold betyr egentlig alle, altså uavhengig av kjønn, rase og overbevisning. Ja, absolutt alle. Inkludering derimot, det betyr at alle skal med på dine premisser. Ordene man velger og tingene man sier høyt, betyr faktisk fryktelig mye (Sindre, organisasjon 2).

Sigurd er også tydelig og uttrykker:

Et kjønns mangfold. Det handler om hva du definerer deg som. Sånn tenker jeg da. Også handler det seksuelle om tiltrekning. Det er sånn jeg ville sagt det helt enkelt. Selvfølgelig forenklet.. inkludering, nei, det handler om det som er her. Det handler om trygghet, å ha et åpent sinn på å kunne ta imot alle, og at de må kunne få ta med seg sine verdier og sin egenart inn i denne miksen (Sigurd, organisasjon 2).

Informantenes viser en gjennomgående tendens til å være direkte og tydelige i sine beskrivelser. Deres uttalelser indikerer en felles enighet om begreper internt i organisasjonen.

Temaer om kjønns- og seksualitetsmangfold - en respons på omgivelsene

Flere informanter peker på at temaer om mangfold og inkludering, spesielt kjønns- og seksualitetsmangfold, ofte oppstår som respons på situasjoner i omgivelsene. Disse situasjonene inkluderer kommentarer, samtaler og diskusjoner, med for eksempel tjenestemottakere og deres nettverk. Ifølge Russell og Viggiani (2017) blir temaer om identitet og seksualitet stadig vanligere i samfunnet. Informantene forteller at disse situasjonene videre fører til samtaler blant kolleger. Situasjonene oppstår ofte spontant og som følge av dette blir det naturlig å utveksle erfaringer med kollegaer.

Under samtaler om kjønns- og seksualitetsmangfold sier informantene at det er høy grad av åpenhet og trygghet i kulturen. Det er en generell enighet om at det oppleves ufarlig å drøfte tematikken. Informantene uttrykker et behov for mer overordnede forhold som sikrer at temaer knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold ikke blir oversett eller nedprioritert i arbeidshverdagens mange gjøremål. Videre forteller informantene at de har tro på at tematikk knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold gjenopptas og systematiseres, da øverste leder er tilbake. Til tross for at tematikken har vært mindre fokusert i lengre tid, sier flere at de har som følge av sertifiseringen blitt tøffere til å bruke og fronte begreper utad. Sindre illustrerer en typisk situasjon som ofte fører til samtaler:

Det der med å kalle noen for jævla homo eller jævla trans, eller noe lignende er sånt som kan skje med tjenestemottakerne. Man prøver å forklare det litt mer når tjenestemottakerne bruker det. Da må vi være frempå. Og ikke bare si «nei sånn der må du ikke si», men forklare hvorfor de ikke bør si det. Så selv om de prøver å påstå at det ikke betyr noe å si sånn, nei, men da skal du ikke si det, hvis det ikke betyr noe. Så det er liksom for å bevisstgjøre dem litt (Sindre, organisasjon 2).

En annen informant som også adresserer situasjoner knyttet til respektløst språk blant tjenestemottakere er Sofie. Dette gjenspeiles i tidligere forskning om å utfordre heteronormativitet (Priola et al., 2018). Priola et al. (2018) fremhever at det er viktig å adressere heteronormativitet, da det skaper et press for ansatte som ikke passer inn i den tradisjonelle heteronormen. Sofie uttrykker at hen er kjent blant tjenestemottakerne som en uredd og konfronterende ansatt. Sofie er klar i sitt budskap angående temaer som omhandler krenkende kommentarer og beskriver sin strategi for å håndtere slike situasjoner:

Hvis jeg hadde spurt mine tjenestemottakere så hadde de sagt at det kanskje er litt kjedelig at vi alltid må snakke. Men jeg er veldig opptatt av det, og har vært veldig tydelig med dem, at en del sånne type kommentarer, som enten går på kropp og utseende, kjønn og seksualitet, eller rase og religion, det er bare helt uaktuelt. Og kommer sånne kommentarer, pleier jeg å si «der vant dere nok en samtale om tema». Men det er nok sikkert varierende fra ansatt til ansatt. Folk tar tak i det på forskjellige måter, jeg synes det er fint å snakke om i plenum, og på en måte ha en åpenhet rundt det. Andre kollegaer liker kanskje å ta det enkeltvis. Så ja det er litt varierende (Sofie, organisasjon 2).

Informantene forteller at mediebildet, nettverket til tjenestemottakere og andre aktører også spiller en viktig rolle i å stimulere diskusjoner om begrepsforståelser, ytringer og betegnelser knyttet til dette temaet. Flere av informantene påpeker at temaer relatert til kjønns- og seksualitetsmangfold sjeldent blir diskutert med mindre det oppstår situasjoner som utløser et behov for det.

4.1.3 Sammenligning av funn

Etter sertifiseringen har begge organisasjonene gjennomgått en felles språklig endring rettet mot kjønnsinndeling, kjønnsstereotyper og heteronormativitet. Organisasjon 1 gir konkrete eksempler på de språklige endringene de har implementert, mens organisasjon 2 viser en mer generell tilnærming. Informantene i organisasjon 1 gir flere eksempler på spesifikke ord som er endret i hverdagspråket. Begge organisasjonene legger vekt på å skape et miljø for å diskutere og bruke språket som et verktøy for å fremme og adressere temaet. Dette i tråd med nyeste forskning av Roberson et al. (2024) som peker på språk og organisasjonskommunikasjon som sentrale elementer i å opprette og ivareta inkluderende praksis for LGBTQ+-ansatte.

Organisasjon 1 mener at de er klare for en type normalisering av både språk og praksis knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold etter grundig og langvarig arbeid, mens organisasjon 2 virker til å være i en annen fase. Informantene i organisasjon 2 ser frem til å få arbeidet med blant annet språk i et system og ønsker en større diskusjon rundt temaet. Til tross for noen

forskjeller i forhold til språk, viser begge organisasjonene behovet for en balansegang mellom å fremme temaet gjennom språket og å unngå å gjøre det kunstig eller overdrevet. Det virker gjennom samtalene som at begge organisasjonene står overfor videre arbeid knyttet til å endre en etablert språkkultur, samt at dette arbeidet vil ta tid og kreve vedvarende innsats på alle nivåer i organisasjonen. Mor Barak (2014, sitert i Traavik, 2021, s. 230) sin definisjon av mangfold peker på at det i tillegg til å anerkjenne kompleksiteten, vil være avhengig av at organisasjoner prioriterer viktige mangfoldsdimensjoner for deres kontekst. Denne tilnærmingen virker å være viktig og samtidig et utfordrende moment for de som skal sette standarden for hva mangfold skal innebære i en organisasjon.

Sammenligningen mellom organisasjon 1 og organisasjon 2 avslører flere likheter og noen distinkte forskjeller i deres tilnærming til språk. Begge organisasjonene viser gjennom informantenes uttalelser at de forstår viktigheten av en bred tilnærming til begrepene, hvor de ansatte ikke lager "språklige grenser" som kan ekskludere noen. Å inkludere flere dimensjoner i mangfoldsforståelsen, kan utfordre tradisjonell forskning på mangfold i Norge som ofte konsentreres om et fåtall (Traavik, 2021). I organisasjon 1 viser informantene en større tilbakeholdenhet i forhold til å klart definere hvilke dimensjoner som inngår i begrepene, grunnet bekymringen for deres definisjonsmakt. Leder og ansatte i organisasjon 1 understreker viktigheten av å kunne diskutere begrepene åpent, samtidig som de advarer mot å skape begrensninger som kan innskrenke begrepenes omfang. I organisasjon 2 viser informantene også en delvis åpen tilnærming til begrepene, men de er samtidig mer faktaorienterte og direkte i sine beskrivelser. De beskriver hvordan temaer knyttet til mangfold og inkludering blir styrt og satt på dagsorden som respons på interne og eksterne utsagn i organisasjonen. Øverste lederens funksjon i organisasjon 2 trekkes frem som unik knyttet til flere temaer i analysen, inkludert språk. Informantene i organisasjon 2 fremhever betydningen av øverste ledes tydelige budskap og formidlingsevne.

4.2 Praksis i organisasjonene knyttet til arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold

I vår studie fant vi at organisasjonenes praksis knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold ble fremhevet som vesentlig. Det informantene legger i praksis inkluderer handlinger, ritualer, strukturelle tiltak og tradisjoner. Informantene i begge organisasjonene beskriver praksiser knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold som tidligere nøytrale og ubevisste før gjennomføringen av regnbuesertifiseringen. Videre understreker informantene klart at sertifiseringen har medført endringer i den faktiske praksisen, ikke bare i beskrivelser av hva som bør gjøres. Som påpekt av Kirby et al. (2015) er sertifiseringer en måte å vise sitt engasjement til mangfold på. Videre påpeker Kirby et al. (2015) viktigheten av å sette i gang de faktiske tiltakene som adresserer mangfold og inkludering. Informantene uttrykker gjennomgående betydningen av å bevege seg fra ord til handling.

4.2.1 Organisasjon 1

Fra punkter i en handlingsplan til praksis

Når det kommer til praksis forteller informantene at det er initiert flere tiltak knyttet til arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold. Spesielt nevnes kampanjer mot krenkende språk, etableringen av en arbeidsgruppe, at ledelsen aktivt utvikler gode rapporteringsrutiner som skal fange opp potensiell diskriminering og endringer til kjønnsnøytrale toaletter. Informantene sier at de opplever god informasjonsflyt knyttet til prosedyrer om diskriminering og retningslinjer om holdningsarbeid. Som påpekt av Habarth (2015) starter diskriminering og trakassering ofte med negative holdninger. Informantene fremhever at prosedyrene ikke bare er en overfladisk formalitet som ignoreres, men faktisk gjennomgås, diskuteres, og kontinuerlig justeres. Flere diskuterer handlingsplanen og forklarer hvordan arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold er forankret i planverk utarbeidet av ledelsen eller arbeidsgruppen. Jøran uttrykker følgende om handlingsplanen:

Så vi har laget en handlingsplan med tiltak som vi forsøker å vise hva vi skal gjøre og hvor ofte vi må gjøre det for å holde det ved like. Og så synes jeg egentlig at den prosessen vi hadde da vi skulle lage den handlingsplanen var ganske fin. Vi hadde

ledelse, ansatte og andre representanter som var med inn for å hjelpe til. Det ene er at denne handlingsplanen er synlig i form av at det ligger inn i alle dokumentene som vi jobber med. Det er hele tiden en reminder for de ansatte, og så må vi i ledelsen passe på at vi hele tiden, hvis vi jobber med noe utviklingsarbeid, at vi hele tiden minner på at vi har en handlingsplan, minne de ansatte på å ta med den i bakhode når det er planlegger (Jøran, organisasjon 1).

Informantene deler også at ledergruppen har tatt strukturelle grep for å prioritere arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold. Dette inkluderer å fastsette tid i organisasjonens årshjul, både i ansattes utviklingstid på teamnivå og i større fora som felles personalmøter for flere team, offisielle arrangementer og møter med tjenestemottakernetverket. Å handle i det offentlige rom er fremhevet som viktig for god forretningsatferd overfor LGBTI+-samfunnet av Tripathi et al. (2017). Informantene er opptatt av å skape inkluderende arbeidsplasser samtidig som de ønsker uttrykke dette til omgivelsene.

Flere av informantene påpeker at ledergruppes praksis har gitt rom for at flere ansatte har kunnet endre tilnærming, samt tilegne seg mer kunnskap tilknyttet arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Denne muligheten handler om å prioritere tid. For å kunne jobbe godt med mangfold påpeker Drange (2014) at arbeidet bør ha en lengre tidshorisont. Videre sier Drange (2014) at opplæring bør kombinere ulike metoder. Informantene peker spesielt på betydningen av avsatt tid og formellere arenaer for å jobbe grundig med dette temaet i sin kontekst. Janne legger vekt på betydningen av å jobbe det inn, og integrere dette i daglig praksis:

Det finnes en del ressurser vi bruker, men jeg tenker at de beste er de vi lager selv, for da kommer det fra oss, fra det vi står for. Så vi gjør en del sånn hvor alle kommer med forslag, at vi har det på temaet, det vi kaller utviklingstid. (...) vi må være nøye med arbeidet vårt. Både i det vi sier og gjør, og sier at vi skal gjøre. Vi må gjøre det vi sier at vi skal gjøre (...) vi har jo lovverk og planer vi er nødt til å forholde oss til hvor mangfold og inkludering står sterkt. Så vi kan på en måte ikke overse det, så vi jobber med det i personalet, i møter, har kurs og forskjellige innfallsvinkler der. Vi må ha perspektivene med oss hele tiden, det er vi litt opptatt av hos oss, at vi jobber mye med

det og har planer for hva vi gjør for å forbedre oss rett og slett (Janne, organisasjon 1).

Flere av informantene fremhever at ord alene ikke er tilstrekkelig i en handlingsplan, men likevel anerkjennes som en viktig formalitet som utgjør grunnlaget, forutsatt at den oppdateres og trekkes frem med jevne mellomrom. Videre påpeker flere at tiltakene som er fastsatt gjennom handlingsplanen, skal integreres naturlig i det daglige arbeidet. Dette kan inkludere bruk av materiell som bøker, digitale plattformer og andre læringsressurser med fremstillinger som bryter med heteronormativitet og kjønnsstereotypi.

Menneskelige ressurser

Ifølge informantene utgjøre de menneskelige ressursene en avgjørende rolle i endringsprosesser og praksiser knyttet til mangfold og inkludering, inkludert kjønns- og seksualitetsmangfold. I henhold til Byrd og Sparkman (2022) er menneskelige relasjoner avgjørende i arbeidet med mangfold. Informantene påpeker at organisasjonens fokus på menneskene gjenspeiles gjennom ledelsens strategiske tilnærming. Blant annet nevnes arbeidsgruppen som er etablert og å aktivt endre teamsammensettinger, med formål om å eksponere ansatte for et bredere spekter av mennesker med ulike bakgrunner og perspektiver. Gjennom dette tiltaket opplever informantene at ledelsen bidrar til å forhindre at hvert team blir en enkeltstående silo med vi/dem- grupperinger. Nishii og Leroy (2022) fremhever at ledelsen har et ansvar for å utforme en praksis som synliggjør at alle ansatte forplikter seg til å jobbe for inkludering. En informant understreker at dette kan bidra til å motvirke fastlåste arbeidsmetoder, holdninger og praksiser ved at man får påvirkning og innspill fra andre. Teamene er ifølge Jonas organisert slik:

Vi jobber sammen et år av gangen, deretter rullerer teamene. Det er heldig da det gjør at man vender seg til mange ulike mennesketyper og blir godt kjent med alle. Man jobber jo ikke med samme team hele tiden. Det er det som er fint, for vi bytter jo hvert år. Og det kommer nye mennesker inn, og noen går ut. Jeg som har vært her over lang tid, så er det kanskje bare 3-4 jeg ikke har vært i team med. Men alle har jeg jo på en eller annen måte vært i team med likevel. Og da kjenner man alle. Da blir det tryggere (Jonas, organisasjon 1).

Denne teaminndelingen foregår ifølge Judith ved at:

Det handler kanskje litt om det når ledelsen fordeler. Vi må se på hvilke kvaliteter vi ansatte har når de setter oss sammen i team. Eller når vi kommer med ønsker man har. At man får lov til å vise seg gjennom interesser og det man gjør for organisasjonen (Judith, organisasjon 1).

Informantene beskriver praksisen med teamrullering som positivt, både fordi det skaper trygghet innad i en stor personalgruppe og gir tilgang til nye perspektiver som kan gi mer giv inn i arbeidshverdagen. Jøran innehar en ledelsesfunksjon og beskrives også verdien av teamrullering:

Vi har ansatte som jobber sammen med veldig mye forskjellig bakgrunn. Det er sånn vi jobber med å skape et spennende og varierende miljø, tenker jeg. Her har vi alle aldersgrupper, og vi har ansatte med ulike typer interesser, fagkombinasjoner og bakgrunn, som jeg synes beriker miljøet (Jøran, organisasjon 1).

Teamrullering kan ifølge informantene være et bidrag til å skape en mer inkluderende og trygg arbeidsplass, også for mennesker om strever med identitet. Å ha en funksjonell organisatorisk kontekst forutsetter ifølge Shore et al. (2009) at organisasjoner må klare å romme forskjellige ansatte. Jonas, og de andre tre informantene peker gjentatte ganger på en organisasjonskultur preget av samarbeid mellom alle organisasjonsnivåene. Flere forteller at gjennom å inkludere ansatte på ulike nivåer i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold, søker de å sikre en bred og representativ tilnærming.

4.2.2 Organisasjon 2

Ønskelige praksisendringer

Når det gjelder organisasjonens praksis tilknyttet arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold forteller flere informanter at dette i hovedsak håndteres av øverste leder. Det har imidlertid vært noen diskusjoner om emnet i uformelle sammenhenger. Informantene

påpeker at øverste leder har vært borte i en betydelig periode, noe som kan ha resultert i at ansvaret for å vedlikeholde arbeidet i praksis «overlates» til den enkeltes interesse eller engasjement. Øverste leder understreker tydelig betydningen av inkludering i praksis:

Inkludering er absolutt en lederoppgave. Fordi det er vanskelig å drive med inkludering bare med seg selv, man må jo være flere for å få det til. Det må være en strategi bak hvordan man inkluderer. Mange kan mene at de inkluderer uten at de faktisk gjør det. Eller man kan inkludere og det virker mot sin hensikt. Inkludering er jo ikke inkludering bare fordi man sier at det er det. Det er ikke noe hver enkelt skal finne på, det skal være helt klare strukturer man følger (Sara, organisasjon 2).

Informantene peker på noen strukturelle tiltak som er gjennomført i etterkant av sertifiseringen. Ledelsen gjennomgikk offentlige dokumenter og endret ulike betegnelser til mer kjønnsnøytrale. Dette kan gjenspeiles i nylig publisert forskning (Roberson et al., 2024). Roberson et al. (2024) peker på betydningen av LHBTQ-inkluderende språk i organisasjonssystemer og kommunikasjon. Samtlige informanter peker på et eksempel om endring i internkommunikasjon der “mor og far” er blitt erstattet med “foresatte”. Flere antyder at sertifiseringsprosessen og større praksisendringer har stagnert etter at øverste leder forsvant. Øverste leder selv reflekterer over nødvendige endringer og måter å positivt fremme for kjønns- og seksualitetsmangfold. Da øverste leder returnerte til organisasjonen, ble hen oppmerksom på den begrensede fremgangen i arbeidet. Øverste leder nevner flere ønsker for fremtidens arbeid med tematikken:

Generelt sett så tenker jeg jo at vi jobber på ledernivå med det, men vi skulle gjerne gjort mer akkurat nå. Fordi nå driver vi med ansettelse. Og da er det noe vi reflekterer ganske mye rundt, dette med å gjenspeile samfunnet der ute i ansatte gruppen, pluss at jeg vil gjerne ha forskjellige typer folk inne i staben. Så det er jo på en måte å tenke rundt det med mangfold og inkludering på. Jeg kan ikke bare snakke mangfold, jeg må jo på en måte vise det (Sara, organisasjon 2).

Øverste leder Sara illustrerer situasjoner der behovet for veiledning oppstår, og hvor det kreves tid til en eller flere samtaler med enkeltpersoner. Øverste leder utdyper flere ønsker og vektlegger betydningen av tidsaspektet i denne sammenhengen:

For eksempel, av og til gjør folk ting som jeg tenker ikke er bra. Og da må jeg handle. Men det er jo ikke en langvarig løsning, for jeg er ikke overalt. Jeg vil jo ha et langsiktig arbeid som gjør at det kommer fra at vi sammen kan bli enige om hva det er som er mangfold og inkludering her i organisasjonen. Og det er et kjempelangt arbeid, og da kommer vi til barriere nummer to. Tiden. For det har jeg ikke tid til. Det er dessverre så mye å gjøre som er lovpålagt. At det å skulle ta meg den luksusen og sette meg ned med alle og si nå skal vi diskutere mangfold og inkludering. Det går ikke, selv om jeg elsker å gjøre det. Så derfor blir det jo ofte sånn at det blir enkelt-case. Vi går inn på det når det oppstår og drøfter (Sara, organisasjon 2).

I lys av disse utfordringene erkjenner øverste leder et sterkt behov for å etablere tydelige felles forventninger og retningslinjer angående mangfold og inkludering i organisasjonen. Dette samsvarer med Murrell og James (2001) som hevder at definerte systemer er nødvendige for å oppnå positive resultater for underrepresenterte grupper. Øverste leder fremhever dette som et arbeid både hen og øvrig ledelse må ta tak i nå som hen er tilbake:

Det må være tydelige forventninger og retningslinjer på hva som er mangfold og inkludering på dette arbeidsstedet, fra meg som øverste leder. Det må på sikt være handlinger fra topp til bunn som lever ut de føringene. Jeg mener det at man må ha en relasjonskompetanse i bunn da, i ledergruppen særlig, faktisk er det det aller viktigste. At ledergruppa har et gjennomtenkt syn på relasjonsarbeid, slik at det kjennes åpent og raust for de ansatte. Så i mine øyne er det 100% lederoppgave. Man må faktisk legge til rette for det. Både i ord og handling. Og så tenker jeg at det kjennetegnes med at man er en ledergruppe og et personale som tørr å stå for det man tror på. Og som tørr å stå mot det. Det er jo mange som, ikke mange, men det er jo noen som er skeptiske til hva vi holder på med (Sara, organisasjon 2).

Øverste leders refleksjoner og tydelige ambisjoner angående kjønns- og seksualitetsmangfold indikerer et sterkt ønske om et strategisk skifte mot en mer bevisst og handlingsrettet praksis i organisasjonen.

4.2.3 Sammenligning av funn

Organisasjonene har noe ulik praksis når det gjelder implementering av tiltak knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold. Et tydelig skille handler om at organisasjon 1 har etablert et mer robust og helhetlig system for opprettholdelse av arbeid med tematikken. Dette understreker viktigheten av en aktiv innsats for inkludering av kjønns- og seksualitetsmangfold, slik nyere forskning fremhever (Maji et al., 2023). En aktiv innsats vises gjennom deres handlingsplan som praktiseres, evalueres og revideres. I organisasjon 1 er ansvaret for arbeidet ikke kun plassert på én person, med deles av hele arbeidsgruppen med ulike ansvarsområder. Informantene understreker at dette arbeidet er forankret i ledelsen og er blitt en integrert del av organisasjonens kultur og praksis. Flere i organisasjon 1 fremhever den flerårige teamrulleringen som et positivt tiltak for mangfold og inkludering i organisasjonen. Dette tiltaket blir beskrevet som trygghetsskapende og bidrar til å øke kjennskapen til organisasjoners menneskelige ressurser.

På den andre siden kan det gjennom informantenes beskrivelser tyde på at organisasjon 2 er mer avhengig av øverste leders engasjement for å holde liv i tematikken og sikre at tiltak gjennomføres. Selv om det i denne organisasjonen også har skjedd endringer har arbeidet mer eller mindre stoppet opp etter at øverste leder ble borte. Dette beskriver alle informantene og øverste leder selv. Øverste leder forteller at nå som hen er tilbake er det ønskelig å etablere rutiner og praksiser som på sikt skal gjøre det mindre sårbart. Øverste leder forteller at hen ikke ønsker at det kun er en persons personlige engasjement som skal gjøre at organisasjonen systematisk fortsetter å aktivt forbedre sin praksis. Dette kan gjenspeiles i tidligere forskning om mangfoldsarbeid i organisasjoner (Drange, 2014). Drange (2014) påpeker at organisasjoner bør være proaktive i å skape tilslutning blant organisasjonsmedlemmer på alle nivåer for å utgjøre potensiale i mangfold.

En konkret praksisendring som informantene i begge organisasjoner fremhever er å synliggjøre kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjonens omgivelser og på deres arealer. Endringer i infrastruktur og omgivelser påpekes av Roberson et al. (2024) som sentralt i å skape inkluderende arbeidsplasser for LGBTQ+-ansatte. Dette kan omfatte strukturell praksis som å lage kjønnsnøytrale toaletter og annet relevant redesign av omgivelser (Roberson et al.,

2024). Informantene forteller om endringer til unisex toaletter og flere symbolske regnbueflagg synlig i organisasjonen.

Generelt erkjenner ansatte i begge organisasjoner ledelsens rolle i å fremme endringer innen mangfold og inkludering, og videre innen kjønns- og seksualitetsmangfold. Ledelsen i organisasjonene fremstår fokuserte på å mestre ledelse av mangfold og få til inkludering. Mor Barak (2014, sitert i Mor Barak et al., 2016, s. 312) sin definisjon av mangfoldsledelse trekker frem beslutninger om å gjennomføre frivillige organisatoriske handlinger som kan skape større inkludering av alle ulike ansatte. Flere informanter peker på Regnbuefyrårnsertifiseringen i denne sammenheng. At arbeidet formaliseres og forankres i ledelse beskrives som helt nødvendig for at en god praksis skal gjennomsyre hele organisasjonen. Organisasjon 1 opplever at tiltakene fra handlingsplanen blir praktisert selv når øverste leder ikke er direkte involvert. Organisasjon 2 ser ut til å ha hatt en mer merkbar effekt av øverste lederens tilstedeværelse og da også fravær. Colgan og Wright (2011) peker på offentlig sektors ansvar for å sikre forbedring av praksis knyttet til LGBTQ+-tematikk, og understreker behovet for å utføre større tiltak enn nedskrevne initiativer. Overordnet peker informanter fra begge organisasjoner på sitt samfunnsansvar, og at de må kunne møte kjønns- og seksualitetsmangfold på en god måte.

4.3 Kunnskap om kjønns- og seksualitetsmangfold

I vår studie ble det identifisert flere funn knyttet til temaet kunnskap i samtalene med informantene. Organisasjon 1 og organisasjon 2 delte lignende tilnærminger og erfaringer på dette området, noe som begrunner presentasjonen av identiske undertemaer for begge organisasjonene. Samtlige informanter, uavhengig av organisasjonstilhørighet, fremhever at sertifiseringsprosessen har bidratt til økt kunnskap og bevissthet om temaene. Dette samsvarer med funn fra nyere studier som peker på opplæring om LGBTQ+ (Perales, 2022). Som Perales (2022) påpeker, har det vært en økende aksept blant arbeidsgivere for å investere i opplæring om kjønns- og seksualitetsmangfold de siste tjue årene. Informantene forteller at kunnskapsinnhenting har styrket deres evne til å utforske holdninger og kommunikasjon både på individnivå og i fellesskap.

4.3.1 Organisasjon 1

Kunnskapsutvikling

Informantene beskriver organisasjonen som opptatt av utvikling og vektlegger læring som en viktig verdi. De påpeker at deres kontinuerlige ønske om kunnskap kommer til uttrykk gjennom ansattes nysgjerrighet, faglige engasjement og dedikasjon til hardt arbeid. Dette reflekteres i deres beskrivelser av holdninger, spesielt når det gjelder arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Videre fremhever informantene organisasjonens mandat som en vesentlig driver for deres tilnærming til kunnskapsinnhenting og læringsprosesser. Samlet sett peker informantene på en organisasjon som aktivt søker å utforske og forstå mangfold. Dette kan gjenspeiles i tidligere forskning på organisasjoners tilnærming til mangfold (Shore et al., 2009). Shore et al. (2009) fant at mangfold bør utforskes fra et proaktivt ståsted, fremfor et reaktivt ståsted, for å se hva slags muligheter mangfold gir. Janne deler sitt synspunkt om et felleskap som preget av åpenhet og hardt arbeid:

Det handler mye om å snakke sammen om hva vi tenker, for vi er jo alle aldergrupper og mange meninger. Og alle mener ikke det samme her heller, selv om vi har hatt sertifiseringen, så da må vi være åpne med hverandre og stille hverandre spørsmål (...) det er en kultur hvor alle jobber veldig hardt. Så når vi først gjør noe, gjør vi det skikkelig. Også er vi nok veldig gode på å dele med hverandre og støtte hverandre, så det preger nok hel kulturen vår. Jeg tror åpenhet, raushet og hardt arbeid gjør at det blir en bra organisasjon (Janne, organisasjon 1).

I likhet med Janne, vektlegger flere informanter betydningen av felleskapets åpenhet og nysgjerrighet som avgjørende for å tilegne seg kunnskap. Informantene beskriver et miljø der ansatte aktivt stiller spørsmål og deler perspektiver for å lære av hverandre. Jøran opplever at:

Jeg opplever at de ansatte her er opptatt av hva som skjer i samfunnet, og følger med på samfunnsutviklingen og hva som skjer der ute. Jeg opplever at de er veldig engasjert og opptatt av det (Jøran, organisasjon 1).

Flere informanter vektlegger behovet for kontinuerlig læring og oppdatering innenfor organisasjonen, inkludert å følge med i mediebildet og holde seg oppdatert på nyere forskning. De understreker betydningen av å tilegne seg kunnskap for å kunne møte hverandre på en inkluderende måte, spesielt med hensyn til kjønns- og seksualitetsmangfold. Denne betydningen illustreres i tidligere forskning om LGBTQ+-personer (Balestrery, 2017). Balestrery (2017) hevder at ved å ha innsikt i LGBTQ+-historie og å være aktivt engasjement, kan man bidra til å forbedre trivsel blant LGBTQ+-personer. Jonas forsterker denne oppfatningen:

Vi er fremoverlent og vil alltid fine nye løsninger. Prøve å optimalisere ting og det er alltid i et samarbeid. Det er ikke noe skråsikkerhet «sånn er det» her. Det er åpenhet og nysgjerrighet. Det er en organisasjon hvor man identifiserer seg ulikt. Både som ansatte og tjenestemottakere. Så det er en nødvendighet å skolere seg på det. Man står i en situasjon hvor man er nødt til å ha kunnskap (Jonas, organisasjon 1).

Informantene understreker betydningen av å være grundig forberedt og i stand til å handle på hensiktsmessige måter, noe flere ser på som et resultat av kunnskapsinnhenting. Judith deler sine perspektiver:

Jeg tror at hvis vi som voksne vet hvordan vi skal være gode ansvarspersoner, både for hverandre og for tjenestemottakerne, og være med på å utfordre holdninger, sette det litt på dagsordenen, hele tiden ta det opp og håndtere dette, og selvfølgelig forebyggende, men også klare å se når det faktisk er noen som man ser og vet strever med tematikken. Hvis vi som voksne klarer å gripe inn på riktig måte, så tror jeg det kan ha mye å si for hvordan man opplever seg selv og sin egen identitet (...) for jeg tror at hvis man blir usikker på egen identitet og sin egen plass, da opplever man en del motgang. Jeg tror det er tjenestemottakere som strever mye med de tankene der, og ikke er godt nok rustet. Hvis man kan dempe fremmedfrykten mange har, og ruste opp til være trygge, gode og robuste i eget liv, så tror jeg man skaper gode mennesker (Judith, organisasjon 1).

Judith og flere informanter fremhever viktigheten av å være sitt ansvar bevisst og aktivt utfordre holdninger for å styrke individuell og kollektiv praksis. Alle informantene

argumenterer for behovet for kontinuerlig oppmerksomhet for å kunne håndtere temaer som retter seg mot heteronormativitet og fremmedfrykt. Dette muliggjør jevnlig utforskning og utvidelse av begreper om seksualitet og kjønnsidentitet, slik Priola et al. (2018) peker på.

Verdien av sertifiseringsprosessen

Gjennom samtalene fremhever informantene betydningen av sertifiseringsprosessen som en vesentlig kilde til innsikt om kjønns- og seksualitetsmangfold. De reflekterer over tilnærminger de har tatt for å utfordre og utforske holdninger, både på individ- og gruppenivå. Informantene deler felles erfaringer om at denne prosessen har bidratt til en dypere innsikt, fra uvitenhet til økt faglig styrke gjennom kunnskapstilegnelse. Som påpekt av Wynn (2019) kan temaer som mangfold og inkludering ofte nedprioriteres for andre aktiviteter. Flere uttrykker oppfatningen av at læringsprosessen ikke avsluttes ved sertifiseringstidspunktet, men snarere fortsetter som en kontinuerlig prosess. Informantenes tilnærming er i tråd med Kulik og Roberson (2008) argumenter om at mangfoldsopplæring og kunnskapstilegnelse krever konsekvent arbeid. Informantene forteller om kontinuerlige refleksjoner om hvordan ny kunnskap kan integreres i praksis, samt i interaksjoner både internt og eksternt. Jøran utdyper sine perspektiver:

Læringsprosessen har vært todelt, både å være synlig, men også det å jobbe med de indre prosessene i hver og en av oss. Gjennom det å være Regnbuefyrstårn har vi dratt inn noen nye perspektiver. I forhold til hva er greit å snakke om og normalisere det å prate litt mer enn det det var før, også vil det kanskje være litt fremmed for noen, og noen vil bruke litt lengre tid på å komme inn i det. Men jeg opplever en stor aksept (Jøran, organisasjon 1).

Videre sier Jonas at sertifiseringen har vært et verdifullt skritt mot både økt kunnskap og holdningsendringer, i tillegg til å etablere en felles forståelse av viktigheten ved å prioritere arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Jonas deler sin oppfatning:

Jeg opplever at organisasjonens forhold til kjønns- og seksualitetsmangfold er ganske likt. Jeg tenker det er en ganske lik holdning vi har. Og om man ikke har hatt det hele veien, så har man fått det gjennom forståelse. Det har vært mange diskusjoner. Det har vært mange

som har sagt at «det er ikke noe problem», men alt av fordommer finnes jo her også. Vi er jo et snitt av samfunnet (Jonas, organisasjon 1)

Informantene påpeker gjennomgående hvordan sertifiseringsprosessen har styrket felleskapets kompetanse innenfor tematikken. Videre deler Judith perspektiver og tanker om behovet for kunnskap knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold:

I og med vi er sertifisert Regnbuefyrtårn, så gjør det at vi har innhentet kunnskap og kompetanse, at vi skal kunne møte de som føler på dette med at de skiller seg ut med tanke på kjønnsidentitet, at de opplever at de på en eller annen måte føler utenforskap i gruppa på grunn av det. At vi skal kunne møte de på en god måte og viske ut noen av de forskjellene som man kanskje ubevisst, eller i hva jeg vet, også bevisst gjør for å skape kjønnsstereotyper. Og kanskje man ikke har følt at man har den kompetansen som behøves for å møte dette på riktig måte. At det er noe som mangler der generelt. Det henger jo stor grad med at det er en bevissthet, ellers som i samfunnet. Det er så viktig at vi bygger gode holdninger. At vi får bukt med dårlige holdninger tidlig nok. Det er en så viktig kamp å ta og da må man faktisk ha kunnskap, så man vet hvordan man møter det (Judith, organisasjon 1).

Flere fremhever vekslingen mellom det individuelle og det kollektive arbeidet gjennom sertifiseringsprosessen. De understreker at det den parallelle prosessen mellom ens subjektive holdninger og den felles forståelsen om kjønns- og seksualitetsmangfold har vært viktig. Jonas uttrykker:

Det var flere ting enn man tenkte i forkant. Mange gikk kanskje inn og tenkte enten for eller imot. Vi har vært på mikronivå og blitt flau over hvordan man uttrykker seg. Gjennom læringsprosessen har vi møtt oss selv litt i døra, våre egne fordommer. Man har jo ikke vært ondskapsfull, men man har vært ordentlig uvitende. Skoleringen har vært så verdifull på mange måter. Menneskelig utvikling, helt personlig. Trygghet som fagperson. Og at det er et felleskap. Det gjør noe med en organisasjon med felles språk og felles verdier (...) jeg vet at det store flertallet er der jeg er, også er det selvfølgelig noen som synes det er vanskelig. Det må man jo være ærlige på (Jonas, organisasjon 1).

Flere informanter reflekterer lignende over hvordan subjektive holdninger har blitt utfordret gjennom læringsprosessen. De erkjenner tidligere uvitenhet og peker på Regnbuefyrtaurnsertifisering som verdifull for både den personlige og organisatoriske utviklingen. Samlet sett understreker informantene betydningen av den parallelle læringsvekslingen, og et felles prosjekt knyttet til kunnskapstilegnelse. Dette kommer til uttrykk i forskning om LGBTQ+-tematikk (Aydin & Colgan, 2020). Som Aydin og Colgan (2020) argumenterer for, bør samspillet mellom individuelle opplevelser og overordnede strukturer undersøkes i arbeidet med LHBT+-tematikk.

4.3.2 Organisasjon 2

Kunnskapsutvikling

Informantene beskriver et kollegialt felleskap preget av åpenhet og nysgjerrighet mot utvikling. Flere uttrykker et ønske om kontinuerlig kunnskapstilegnelse, men anerkjenner samtidig at begrenset kapasitet og tidsressurser kan utgjøre hindringer. Miljøet blant ansatte og det kollegiale samholdet fremheves som viktig for kunnskapsinnhenting og utviklende diskusjoner om mangfold og inkluderingstematikk. Informantene påpeker at de føler seg trygge på å dele tanker og er samkjørte i hva som er uakseptabelt i forhold til fordommer og diskriminering. Betydningen av å ha en felles tydelighet om diskriminering gjenspeiles i nylig publisert forskning om LGBTQ+-praksis i organisasjoner (Roberson et al., 2024). Som Roberson et al. (2024) påpeker er en viktig måte å redusere LGBTQ+-diskriminering på å ha en tydelig antidiskrimineringspolitikk som foregår internt i organisasjonen. Flere beskriver en åpen forsamling der kollegaene vet å utfordre egne perspektiver og lærer av hverandre. Øverste leder Sara beskriver organisasjonen som kunnskapsorientert og utdyper:

Jeg vil beskrive oss som læringsfremmende, fordi vi er fremoverlent og opptatt av nyeste forskning knyttet til vår praksis. Så er det ikke sikkert at alle vil si det samme, men vi er en organisasjon som har fokus på ny forskning, og som er opptatt av å se oss fremover, og som forventer at de som jobber her er med på den reisen (...) for det er litt rom for å gjøre feil. Det er ikke noen kultur for å ta hverandre. Jeg synes de er

flinke til å lære feilene sine, og til å hjelpe hverandre ut av det. At vi er ett lag (Sara, organisasjon 2).

Informantene deler denne oppfatningen om en trygg kultur, som samsvarer med studier av Shore et al. (2018) som fremhever viktigheten av opplevd trygghet for å kunne utveksle perspektiver med andre. Flere understreker viktigheten av å tilegne seg kunnskap generelt, samtidig som det er en gjennomgående enighet om at sertifiseringsprosessen har resultert i en betydelig økning i kunnskapsnivået om LHBT+-samfunnet. Sofie reflekterer over hvordan økt kunnskap om kjønns- og seksualitetsmangfold har hatt betydning både for enkeltpersoner og felleskapet:

Jeg opplever at hele personalet her alltid har vært veldig åpent, inkluderende og trygt, men litt, ignorant blir feil ord, men litt sånn uvitende, litt naive, til hvordan det kjennes. Jeg tror at det er mange her som har tenkt at alle er åpne og trygge, og gjennom læringsprosessen har nok flere fått øynene opp for at det kanskje er noen som ikke har følt det på denne måten. (...) for her handler det ikke om at folk ikke vil ennå, det handler om at man ikke vet, at man ikke har hatt kunnskap. Jeg synes prosessen har vært skikkelig bra, rett og slett for å løfte det i personalet, litt som jeg sa i sted, å få en felles forståelse av ting (Sofie, organisasjon 2).

Informantene reflekterer over ansattes erkjennelse av tidligere uvitenhet og delvis naivitet knyttet til å forstå andres opplevelser. De beskriver en bevisstgjørende læringsprosess der samtlige i organisasjonen har blitt oppmerksomme på mangelen på tilstrekkelig kunnskap om temaer relatert til kjønnsidentitet og seksuelle orienteringer. Behovet for opplæring om LGBTQ+-personer kan gjenspeiles i nyere forskning (Perales, 2022). Perales (2022) peker på at opplæring i kjønns- og seksualitetsmangfold vanligvis har som mål å gjøre organisasjonens ansatte bevisste på menneskelig mangfold i kjønn og seksuelle uttrykk, samt ubevisste utfordringer. Prosessen beskrives av informantene som svært positiv, da den har bidratt til å få økt kunnskap og innsikt, samtidig som det har skapt en felles forståelse i organisasjonen.

Verdien av sertifiseringsprosessen

Informantene reflekterer over en økt bevissthet om temaer knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold både underveis og etter Regnbuefyrårnsertifiseringen. Denne økte bevisstheten beskrives som en læringsprosess, der de har gått fra uvitenhet til å tilegne seg kunnskap for å bedre kunne håndtere faktiske utfordringer. Mørreaunet (2020) fremhever at sertifiseringer kan bidra til å sikre kvalifisert kompetanse og skape trygghet i jobben for den enkelte. Flere fremhever sertifiseringsprosessen som en kilde til ny innsikt som har utfordret holdninger og økt bevisstheten om individuelle og felles tilnærminger. Sindre deler følgende refleksjon om hvordan den økte kunnskapen har ført til bevisstgjøring knyttet til holdninger:

Det er takhøyde her, det er det. Og det er jo også litt sånn.. Jeg må jo si at jeg møter meg selv i døra innimellom, meg og mine holdninger, som jeg tror er veldig liberale og frie for alt av mangfold, og alt av sånt noe. Det er jo ikke så synlig, for det handler jo mye om bevisstgjøring og holdninger (...) jeg opplever at vi som kollegaer er ganske like når det gjelder sertifiseringen. Jeg føler at man tenker at det noe man ikke har tenkt på før, og det er jo ikke helt bra. Så bevisstgjøring har vært viktig, rett og slett (Sindre, organisasjon 2).

Gjennomgående forteller informantene at sertifiseringsprosessen fungerte som en samtalestarter om tematikken, og beskriver det som et kompetanseløft som åpnet for diskusjon om problemstillinger knyttet til spesielt kjønnsidentitet. Øverste leder i organisasjonen fremhever kompetanse og kunnskap som nøkkelen til å utøve god praksis når det gjelder mangfold og inkludering. Dette i tråd med Shore et al. (2009) som peker på at mangfold bør utforskes fra en mulighetsorientert tilnærming. Øverste leder Sara utdyper:

Jeg tenker at man blir god på mangfold ved først og fremst kunnskap. Jeg tror at opplysning er veien til mangfold, særlig i vår bransje, men sikkert andre store organisasjoner også. For mangfold ligger liksom i strukturen, mens mangfoldet ligger i hjertene til folk. Og da må vi inn en annen vei for å åpne opp. Der ligger alle fordommene, alle tankene rundt hva mangfold er. Jeg mener helt bestemt at det er ingen som kommer hit og tenker at noen ikke skal med. Alle vil jo si at alle er velkomne. Men så skjer det faktisk at det kommer en situasjon, så viste det seg å ikke

være så enkelt likevel. Og det er fordi det strider med noe inni oss som sier at her er det noe gærent eller nå ble jeg så usikker at jeg vet ikke hvordan jeg skal ta igjen mot deg, eller dette strider imot mine overbevisninger om hva som er rett og feil. Og da blir det ikke så mye mangfold likevel. Og da tenker jeg at det er særlig viktig det vi opplevde gjennom Regnbuefyrtårnsertifiseringen, nettopp det å lære om det. For gjennom det gjorde vi flere ting mindre «farlig» (Sara, organisasjon 2).

Både øverste leder Sara og Sofie bemerker at tematikken kjennes mindre skremmende etter å ha tilegnet seg ny kunnskap, og at økt læring har ført til positive resultater både på individ- og organisasjonsnivå. De identifiserer tydelig barrierer knyttet til arbeidet med mangfold og inkludering, og understreker kunnskap som sentralt i denne sammenheng. Sofie sier:

Det handler om mangel på kunnskap og opplevelser. Når det ikke er synlig, så tørr man kanskje ikke å stille de spørsmålene man burde stille, og man tilegner seg kanskje ikke den kunnskapen man trenger. Det som har vært kult med hele sertifiseringsprosessen, det er jo den kunnskapen vi har tilegnet oss, og lært. Vi har hatt flinke og dyktige fagfolk inne, gode ressurser å jobbe med, som på en måte har åpnet for en ny tankegang, og tørre å tenke litt annerledes (Sofie, organisasjon 2).

Sofie understøtter verdien av ulike tilnærminger til kunnskap, en holdning som deles av flere av informantene. Informantene påpeker at det har vært hensiktsmessig å benytte ulike verktøy og å søke å internalisere kunnskap gjennom flere måter, inkludert eksterne foredrag, digitale læringsverktøy, samtaler og erfaringsutveksling. Dette i tråd med forskning (Drange, 2014), som viser at mangfoldsopplæring som kombinerer flere tilnærminger gir bedre effekter enn en enkeltmetode. Informantene fremhever regnbuesertifiseringen som en effektiv og sammensatt læringsprosess, som integrerer flere pedagogiske tilnærminger for å styrke kompetanse og kunnskap på dette området.

4.3.3 Sammenligning av funn

Organisasjonene deler flere likheter når det gjelder betydningen av kunnskap for arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Dette førte til en naturlig presentasjon av begge organisasjonene under de samme undertemaene. Gjennom informantenes historier og eksempler identifiserte vi felles endringer i holdninger og innsikt som følge av økt kunnskap om kjønns- og seksualitetsmangfold gjennom sertifiseringsprosessen. Overordnet beskriver alle informantene sine organisasjoner som utviklingsorienterte med trygge kollegiale miljøer. Informantenes beskrivelser reflekteres i det Shore et al. (2018) fremhever som kjennetegn ved en inkluderende organisasjon, nemlig anerkjennelsen av å fremme mangfold gjennom utvikling og å sammen skape et trygt arbeidsmiljø. Betydningen av organisasjonenes miljø trekkes også frem av Nishii (2013) som sier at sosial kontekst er betydelig for å støtte utvikling og læring i organisasjoner.

Informantene i begge organisasjoner fremstiller kunnskap som en hovedkilde til kontinuerlig læring og vekst, på personlig og profesjonelt plan. Aydin og Colgan (2020) oppfordrer til å utforske samspillet mellom individuelle og kollektive opplevelser i arbeidet med LGBTQ+-tematikk. Informantene beskriver hvordan læringsprosessen i Regnbuefyrtårnsertifiseringen åpnet opp for utforskning av nettopp dette vekslingsforholdet. De forteller at læringsprosessen har beveget flere fra uvitenhet og naivitet til å oppnå kunnskap og forståelse for kjønns- og seksualitetsmangfold. Dette omfatter refleksjoner over hva de hadde lært underveis og hvordan de kunne anvende denne kunnskapen i fremtidige situasjoner. For personer som jobber med mennesker, er det ifølge Russell og Viggiani (2017) avgjørende å ha kunnskap om blant annet riktig terminologi og kunne forskjellene blant begreper om LHBT+. Informantene beskriver sine opplevelser knyttet til sertifiseringsprosessen som en kontinuerlig og innsiktsfull læringsprosess. Dette også i etterkant av sertifiseringen, både når det gjelder arbeid med subjektive holdninger og en mer felles retning.

Informanter fra begge organisasjoner forteller at det gjennomføre regelmessig utviklingstid. Likevel er det kun organisasjon 1 som spesifiserer at denne utviklingstiden systematisk har blitt brukt på å jobbe spesifikt med kjønns- og seksualitetsmangfold i sammenheng med sertifiseringen. Øverste leder i organisasjon 2 er tydelig i hvordan kunnskap er nøkkelen til forståelse og inkludering når det kommer til endring av både språk, holdninger og praksis i

organisasjonen. Likevel tyder det på at det i større grad er implementert en strategi som ikke er avhengig av kun en persons drift og engasjement i organisasjon 2. Til tross noen forskjeller beskriver alle åtte informantene en kultur i egen organisasjon som et godt utgangspunkt for å gjennomføre og erververe kunnskap gjennom en sertifiseringsprosess.

Informanter i begge organisasjoner forteller at de en del av en læringsvillig og engasjert ansattgruppe som i stor grad har en åpenhet for nye erfaringer. Organisasjonenes tilnærming til kunnskap og inngåelse av en omfattende læringsprosess gjennom Regnbuefyrtårn, tyder på et aktivt forhold til å utforske potensialet i mangfold. Denne tilnærmingen støttes av nyere forskning som peker på at opplæring i kjønns- og seksualitetsmangfold har positive assosiasjoner med LHBT+-ansattes trivsel på jobb (Perales, 2022). Dette påpekes også i en nylig publisert studie av Roberson et al. (2024). Roberson et al. (2024) sier at opplæring gjennom eksempelvis LHBTQ-spesifikke workshops og programmer kan bidra til å skape og vedlikeholde støttende miljøer for LHBTQ-ansatte.

4.4 Pådrivere for arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold

I vår studie kom det tydelig frem flere aspekter knyttet til pådrivere for både initiere, gjennomføre og jobbe videre med sertifiseringsprosessen rettet mot kjønns- og seksualitetsmangfold. Pådrivere, som beskrevet av studiens åtte informanter, inkluderer aktører i og utenfor organisasjonen. Dette omfatter eksterne konsulenter, og interne ansatte i organisasjonen både fra ledelsen og andre ansatte. I tråd med Andersson og Bateman (2000), kan disse individene betraktes som endringsagenter. Som påpekt av Caldwell (2003), inntar endringsagentene betydelig roller i å implementere og gjennomføre endringsprosesser. Gjennomgående blant informantene beskrives endringsagentene med et ekstra engasjement og motivasjon for nettopp denne tematikken, arbeidet med å sette i gang endringsprosesser for å skape et tryggere og mer inkluderende miljø for LHBT+-personer.

4.4.1 Organisasjon 1

Å være flere om arbeidet

Informantene belyser flere aspekter ved pådriverne som har vært av vesentlig betydning for arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. En betydelig faktor som flere peker på, er ledelsens avgjørende beslutning om å igangsette en omfattende sertifiseringsprosess. Videre beskriver informantene den positive innvirkningen av eksterne konsulenter fra Skeiv kunnskap, som har fungert som både inspirasjon og motivasjon for en helhetlig deltakelse i prosessen. Et sentralt element som fremheves av informantene er arbeidsgruppen knyttet til sertifiseringsprosessen, som anses som hovedpådriver underveis og etter sertifiseringen. De beskriver en ryddig prosess for etableringen av arbeidsgruppen og understreker at deltakelse var valgfritt. I tråd med nyere forskning (Perales, 2022), antyder dette at opplæring og etablering av en slik arbeidsgruppe kan bidra til å fremme en respektfull og inkluderende arbeidskultur for LGBTQ+-ansatte. Som påpekt av Perales (2022) kan etablerte arbeidsgrupper ha ansvar for å spre kunnskapen til andre medlemmer i organisasjonen. Judith vektlegger spesielt arbeidsgruppens betydning i tiden etter sertifiseringsprosessen:

Det er egentlig noen som holder liv i tematikken ja. Det er de i den gruppen som har vært mest engasjerte i dette. I forhold til den sertifiseringen så var det jo enkelte som tok spesielt ansvar, men vi har jo også fått motivasjon til å jobbe med det (Judith, organisasjon 1).

Jøran beskriver en rettferdig prosess, og poengterer at alle ble tilbudt muligheten til å delta:

Jeg har også vært en ledende aktør i ledergruppa inn mot det med Regnbuefyrårn. Sammen med øverste leder og andre ansatte. Vi spurte hele personalet om hvem som kunne tenke seg å være med i en sånn gruppe. Også ønsket noen seg det, og de fikk være med. Så det ble åpent ut mot alle (Jøran, organisasjon 1).

Informantene forteller at gruppen har tydelige arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Disse oppgavene omfatter arbeid med handlingsplanen, inkludert arrangementer og kampanjer rettet mot å bekjempe krenkende språk. Arbeidsgruppen pekes på som nøkkelaktør når det gjelder implementeringen av praksiser knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold. Informantene

beskriver medlemmene av arbeidsgruppen som sterkt engasjerte og som utviser en ekstra drive i arbeidet, en observasjon som samsvarer med funn i nyere forskning om endringsagenter (Dahmen-Adkins & Peterson, 2021). Som Dahmen-Adkins og Peterson (2021) påpeker benytter ofte mikroendringsagenter personlige ressurser som motivasjon for å lette endringspraksis. Judith deler sine perspektiver om arbeidsgruppens medlemmer:

Det vil jeg tro kanskje handlet om egeninteresse for temaet. Det er egentlig de jeg kjenner igjen som har oppmuntret til å for eksempel kjøpe regnbuearmbånd eller nøkkelringer. De har kanskje opplevd å stå i noe selv. Kanskje har de kjent på utenforskapet fra egen erfaring. Eller kanskje man kjenner noen andre som har følt på dette, eller bare har et brennende engasjement for likeverd (Judith, organisasjon 1).

Videre bemerker informantene at dette arbeidet på mange måter overstiger det som vanligvis inngår i lønnet arbeid. De peker også på at ledelsen er tett involvert, og at avstanden mellom ledere og medarbeidere oppleves som liten. Jonas, i likhet med de andre informantene, understreker det ekstra engasjementet blant medlemmene:

Vi er en gruppe som jobber med dette her, som også har utarbeidet planene våre som ligger ute. Den er sammensatt av personal og ledelsen, og det ble tidlig i prosessen med Regnbuefyrtaurnsertifiseringen spurt om noen kunne ønske seg å være med. Det er ikke sånn i denne typen organisasjon at man får ekstra betalt fordi man tar på seg ekstra arbeid. Så vi må brenne litt for det (Jonas, organisasjon 1).

Flere av informantene reflekterer over sine kollegaer som medlemmer i denne gruppen, og bruker ord som «hjertesak», «engasjerte» og «handlingskraftige» for å beskrive deres bidrag og engasjement. Disse mikroendringsagentene fremheves som nøkkelpersoner i å fremme inkluderende praksis knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold.

4.4.2 Organisasjon 2

Øverste leder som pådriver

Informantene fremhever flere perspektiver angående den øverste lederens rolle som hovedpådriver for arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Samtidig som flere beskriver det nåværende arbeidets status som et enkeltansvar, uttrykker den øverste lederen et ønske om å gradvis dele opp ansvaret og strukturere arbeidet. Det er bred enighet blant informantene om at ledelsens mandat til å håndtere endringer og tiltak på et strukturelt nivå spiller en vesentlig rolle knyttet til sertifiseringen. Videre er det en gjennomgående enighet blant informantene om at den øverste lederen viser spesielt engasjement for temaet og bidrar til å motivere de andre ansatte når det gjelder fokus på kjønns- og seksualitetsmangfold. Pådrivere for endring på ledelsesnivåer er beskrevet i mangfoldforskningen (Kelan & Wratil, 2018). Som påpekt av Kelan og Wratil (2018) kan ledere som har spesiell innflytelse i endringsprosesser omtales som makroendringsagenter. Sara, den øverste lederen, understreker dette perspektivet og forteller om initiativer knyttet til sertifiseringsprosessen:

Det handler først og fremst om meg, hvis jeg kan si det sånn. For det var jo bare at jeg fikk en e-post fra organisasjonseier som sier nå har vi kjøpt et tilbud fra Rosa kompetanse. Og jeg tenkte, ja, det må vi faktisk ha i dette området. Så det var egentlig en sjefsavgjørelse som ble tatt inn på mitt kontor. Men selvfølgelig så drøftet jeg det med ledergruppa. Så det var jo ikke motstand på veien. Da hadde jeg jo sikkert måtte tenke meg om da. Og så tok jeg det med plangruppa, og så var alle enige om at det hørt ut lurt ut. Så jeg tredde det ikke ned over hodet på dem, det vil jeg ikke si. Men det var at jeg så et behov og ønsket den retningen for denne organisasjonen.

Videre diskuterte informantene opplevelsen av sertifiseringsprosessen og tilhørende praksis i etterkant. Flere peker på at fokuset og informasjonsflyten rundt prosessen har vært varierende i tiden etter øverste leders frafall. Sindre deler sine erfaringer:

Jeg opplever at vi jobbet med temaet litt før, uten å egentlig snakke om dette eller trekke det fram, jeg hadde ikke noe forhold til det sånn egentlig. Men underveis fikk vi jo veldig mye. Og så ble jo øverste leder borte over en lengre periode, og da ble det litt sånn at man passet på å følge med litt mer selv. «Hva var det vi hadde sagt vi

skulle gjøre?». Så det handler mye om bevisstgjøring og holdninger. Det kan nok hende vi hadde vært tøffere utad hvis ikke øverste leder hadde vært borte så lenge, i og med at det var hen som frontet det. Så du kan si at vi har mistet flere i ledergruppen som var med å fronte dette. Og nå er jo øverste leder tilbake igjen, så jeg vil tro ting vil endre seg litt mer, at vi kanskje vil være enda tøffere utad (Sindre, organisasjon 2).

Informantene deler sine refleksjoner rundt betydningen av deres øverste leder knyttet til arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Dette perspektivet er i tråd med nyere forskning (Andersson & Bateman, 2000), som fremhever viktigheten av troverdige talspersoner for å fremme initiativer knyttet til endringsprosesser. På en annen side argumenterer Kirton og Healy (2012) for at lederskap bør være et samspill med felleskapet, der lederen ikke bærer hele ansvaret alene. Sigurd vektlegger betydningen av øverste leders driv for arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold:

Vi nok bærer litt preg av at det har vært en slags ustabilitet i ledelse da. Lengre vei til disse lederne. Det er ikke noe personlig for disse lederne, og hvordan de er. De har også gjort en veldig god jobb, men er jo litt sånn når man ikke er kjent og kjenner folk, er det krevende da. Vi har nå en øverste leder som er tilbake, som har vært ute en stund, som virkelig tar tak i ting igjen (Sigurd, organisasjon 2).

Flere av informantene uttrykker opplevelsen av inkludering og raushet fra deres øverste leder. Sigurd reflekterer videre over tiden som har vært og øverste lederens betydelige rolle i arbeidet knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold:

Vi er nok avhengig av å ha en pådriver, blant ledelse eller en koordinator, videre. Vi nærmer oss jo at vi må aktualisere det igjen, jeg vil jo tro at det har kasta av seg en del, selv om det av og til kommer opp i snakk, pauser og ellers, noe av det vi var igjennom da. Sånn strukturelt, tror jeg vi ligger bakpå når det gjelder fokusområder og hva vi skal markere da. Vi er ikke mål der enda, med det rent strukturelle. Det må nok være ledelsesdrevet eller en spesifikk oppgave for noen å holde tak i (...) så ble jo dessverre vår kjære øverste leder nødt til å være hjemme en ganske lang periode etter det. Men jeg tipper hen er på ballen igjen nå og er i gang igjen å jobbe med det. Det har vært litt mer opp til temaene og samtaler, så det er litt som jeg sa, at vi har ikke

kommet i mål med det organisasjonsmessige og arbeidsoppgaver enda (Sigurd, organisasjon 2).

Gjennom samtalene om tematikkens i samspill med nettverket til tjenestemottakerne, påpeker flere at de møter både støtte og en viss grad av skepsis. Sindre uttrykker dette når hen sier:

Tematikken er heller ikke noe obligatorisk del av møtene med tjenestemottakers nettverk. Det var informasjon om det, da vi var inne i selve opplæringsprosessen, men det har ikke blitt fulgt noe videre informasjon på disse møtene for eksempel. Når jeg sitter her nå, så tenker jeg kanskje det burde det ha vært en fast post egentlig, for det handler jo om mangfold og aksept egentlig. Altså uansett hvem du er og hva du er, sånne sentrale verdier, som man kanskje kunne hatt med som en liten post, hvert fall en gang i året da. Jeg tror ikke man har tenkt tanken, man setter i gang, også har det bare regna litt bort (Sindre, organisasjon 2).

Informantenes refleksjoner antyder at praksisen knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold virker å være mer uformell sammenlignet med de mer konkrete tiltakene. Selv om informantene understreker viktigheten av å adressere denne tematikken, synes fokuset på kjønns- og seksualitetsmangfold å avhenge delvis av den enkeltes initiativ, spesielt etter den øverste lederens fravær over tid. Øverste leder sier videre:

Og jeg har vært borte her for et helt år og så er det jo et helt nytt personal nesten. Det er jo ikke mange gamle her som var med på det. Men det er jo nye sammensetninger, nye team og nye ansatte. Så hvis dette skal være opp og gå, så må vi gjøre det. Her må det jo fylles på hele tiden. Så trenger det at det er en leder som holder i det. Fordi i det året jeg har vært borte nå, så er det ingen som holder til det. Så da har det nok forsvunnet litt fra bevisstheten til folk. Hvis ikke man har noen som hjelper oss å holde det i gang så er det utrolig lett at det bare er. Og da må man ha sånne som meg da, som synes at dette er veldig viktig og spennende. Da går det. Men det gikk ikke nødvendigvis da jeg var borte. For da er det jo ingen som holder tak i det. Så da blir det veldig tilfeldig da, hva som skjer etter at sertifiseringen er på plass. Og det har vi lyst til å få gjort noe med da, selvfølgelig. Der kommer vi jo litt mer til også, utover her nå (Sara, organisasjon 2).

Videre reflekterte flere av informantene over typiske kjennetegn ved organisasjoner som er gode på mangfold og inkludering. En informant som delte flere detaljerte beskrivelser i denne sammenhengen var Sofie. Et eksempel på dette er fra Sofie, som utdyper tydelig:

At det er trygghet å snakke om og diskutere ting. At det ligger en forståelse i at man er forskjellige, og at det er greit. At man kan se det i hverdagen. Og at man har en leder eller ledergruppe som viser at det er viktig på den måten. Litt hvordan øverste leder snakker om det, at det var en hjertesak for hen og hvordan hen snakker om familier som ikke er helt A4 (Sofie, organisasjon 2).

Sofie selv påpeker sitt engasjement for temaer knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjonen. Basert på Sofies uttalelser og eksempler synes hen å være spesielt involvert i å bidra til et mer inkluderende miljø for LHBT+-personer. Sofies engasjement og innflytelse i endringsprosessene kan ses i sammenheng med forskning om endringsagenters rolle i endringsprosesser (Kelan & Wratil, 2018). Kelan og Wratil (2018) fremhever at mikroendringsagenter kan være individer på lavere nivåer i organisasjonen med individuell innflytelse som avviker fra normen. Nettopp fordi de aktivt søker å utfordre status quo og ønsker å bidra til utvikling i organisasjonen.

4.4.3 Sammenligning av funn

Basert på analysen av informantenes beskrivelser fremkommer både betydelige tydelige likheter og klare hovedforskjeller. Begge organisasjonene peker på en utviklingsorientert ledelse som har initiert Regnbuefyrårnsertifiseringen gjennom inspirasjon og involvering. Videre deler de en felles oppfatning av de eksterne konsulentene som både betydningsfulle, motiverende og kompetente i arbeidet. Samlet sett fremhever begge organisasjonene at pådrivere både i og utenfor organisasjonen har vært avgjørende for arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Dette i tråd med nyere forskning om endringsagenters rolle i endringsprosesser (Leventhal, 2023). Som Leventhal (2023) påpeker kan endringsagenter både være interne aktører og eksterne konsulenter. Imidlertid kan hovedforskjellen antydes å handle om de interne endringsagentene i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold,

inkludert antallet endringsagenter og deres hierarkiske posisjon i organisasjonen. I tråd med studier av endringsprosesser knyttet til mangfold og inkludering kan drivere finnes på både mikro og makronivå (Kelan & Wratil, 2018).

I analysen kommer viser funn at organisasjon 1 har flere mikroendringsagenter, mens organisasjon 2 har en sentral makroendringsagent. Organisasjon 1 har etablert en dedikert arbeidsgruppe bestående av mikroendringsagenter for å håndtere arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Disse mikroendringsagentene utviser et personlig engasjement for tematikken, drevet av interesse eller egne erfaringer. Dette engasjementet anses som en verdifull drivkraft i endringsarbeidet og bidrar til at organisasjonen praktiserer handlingsplanen. På den annen side vider organisasjon 2 en tydelig pådriverrolle fra den øverste lederen i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Den øverste lederen tok initiativ til sertifiseringsprosessen og viser spesielt engasjement for tematikken. Selv om en av informantene virker å ha et ekstra engasjement knyttet til tematikken, er det tydelig at alle er enige om at organisasjonens øverste leder er den sentrale pådriveren.

Som påpekt i nyere forskning, kan opplæring i kjønns- og seksualitetsmangfold utvikles internt i organisasjonen eller settes ut til eksterne aktører (Perales, 2022). Det som er felles for organisasjonene i denne studien, er informantenes beskrivelser av kombinasjonen av interne og eksterne endringsagenter som betydelig. Dette inkluderer deres initiativ og innflytelse både før, underveis og etter sertifiseringsprosessen. I tråd med forskning på endringsagenter avgang (Wynn, 2019), kan organisasjoner legge til rette for delt ansvar når det gjelder mangfold og inkluderingsarbeid. Som påpekt av Wynn (2019) kan ansvarsforelding være avgjørende for å sikre at arbeidet opprettholdes og er mindre sårbart dersom sentrale endringsagenter slutter. Basert på funnene i analysen og i tråd med forskningen (Wynn, 2019), viser organisasjon 1 seg å være mindre sårbart i denne sammenheng.

5 Diskusjon

I diskusjonsdelen vil vi drøfte hovedfunnene og forsøke å se de store linjene i tråd med den overordnede problemstillingen vår. Problemstillingen handler om hva som kjennetegner organisasjoner som har oppnådd et kvalitetsmerke for sitt arbeid med mangfold og inkludering. For å svare på problemstillingen har vi formulert to forskningsspørsmål som videre vil være utgangspunktet for temaene som diskuteres. Første del vil forsøke å svare på hvordan gjennomføringen av Regnbuefyrårnsertifiseringen har påvirket arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjonene. Videre vil vi diskutere hva som later til å være drivkreftene bak arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold i organisasjonene. For å strukturere drøftingen har vi valgt å bruke relevante sitater fra informantene som underoverskrifter i hver diskusjonsdel. Vi avslutter diskusjonen med en refleksjonsramme som visualiserer sammenhengen mellom språk, praksis, kunnskap og interne- og eksterne drivere for arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold.

5.1 Inkluderende språk i et LHBT+-perspektiv

Vår studie har vist at ansatte i en organisatorisk kontekst bør jobbe mot implementering av åpne og inkluderende språkpraksiser og begrepsforståelser. Analysen viser at språk har stor betydning for arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold, siden språket potensielt kan ekskludere minoriteter. Dette kommer frem som eksplisitte og implisitte språkpraksiser, som eksempelvis kan innebære både aktivt diskriminerende uttalelser og mer passive og automatiserte formuleringer. Informantene forteller at de underveis og i etterkant av sertifiseringsprosessen har gjennomgått egen språkpraksis. Som et resultat av denne prosessen tyder informantenes uttalelser på at bevisstheten rundt og forståelsen for ulik språkbruk knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold har blitt større. Det er viktig for ansatte i organisasjoner å ikke skape for strenge rammer rundt begreper slik at alle kan passe inn og høre til.

«Vi skal prøve å sprengne rammene»

Nyere forskning peker på hvordan LHBTQ+-inkluderende språk i organisasjonskommunikasjon bidrar til å styrke og signalisere forpliktelsen til å opprette et

LHBTQ+-støttende miljø (Roberson et al., 2024). Videre sier Traavik (2021) at det medfører en viss risiko både å romme for få eller for mange dimensjoner i en begrepsforståelse av mangfold. Våre funn forsterker viktigheten av å være bevisst balansegangen mellom for smale og for brede definisjoner. For statiske rammer knyttet til begrepenes innhold kan potensielt sette «mennesker i båser». Mye kan tyde på at å være bevisst definisjoner knyttet til mangfold er av betydning for å oppnå inkludering. Informantene i organisasjon 2 løfter frem et annet relevant punkt knyttet til definisjoner og begrepsformuleringer, som strider noe imot grenseløse definisjoner uten omfangsbegrensninger. De peker på behovet for å konkretisere og diskutere begrepene slik at alle innad i en organisasjon vet hva det faktisk er snakk om.

Organisasjonene inkluderer kjønnsidentitet og seksualitet som dimensjoner av et mangfold. Som påpekt av Aydin og Colgan (2020) har LGBTQ+-bevegelsen kjempet for legitimitet og for å bli inkludert. Dette gjenspeiles også i nylig publisert forskning (Roberson et al., 2024). Roberson et al. (2024) fremhever at seksuell legning og kjønnsidentitetsmangfold må inkluderes i organisatoriske mangfoldsdefinisjoner for å skape støttende miljøer for LGBTQ+-personer. Priola et al. (2018) påpeker at bruken av mangfoldsbegrepet ikke bare reflekterer, men også fremmer ideer om hva som oppfattes som normalt i samfunnet. Videre beskriver Priola et al. (2018) at det ikke vil være et reelt mangfold om organisasjonene kun inkluderer noen få dimensjoner av mangfoldsbegrepet. På bakgrunn av både tidligere og nyere studier av mangfold i organisasjoner, er det rimelig å anta at en av årsakene til at organisasjonene ville ta en sertifisering er for å nettopp inkludere flere dimensjoner i eget mangfold. Traavik (2021) sier at dersom mangfoldsbegrepet skal favne alt, kan begrepet uthules. Funn fra analysen sett i sammenheng med det Traavik (2021) beskriver kan tyde på at det i praksis er behov for en middelvei når man skal snakke om disse begrepene. På den ene siden må definisjoner og formuleringer som inngår i språkpraksisen være såpass åpne at de ikke ekskluderer noen. Samtidig må organisasjonene forhindre at det som sies blir så vagt og diffust at det skaper misforståelser og tvil. Språkpraksisen utvikles gjennom bruk og refleksjon, heller enn som forhåndsbestemte definisjoner.

Analysen synliggjør spenningsforholdet mellom det å være konkret og det å være mer åpen i forståelsen og beskrivelsen av mangfold. Det later til å være viktig å både prioritere hvilke dimensjoner som skal vektlegges, snakke om hva dimensjonene innebærer og hvordan

begrepene praktiseres. Dette er i stor grad et lederansvar. Universelt utformede beskrivelser av begreper som mangfold, kjønns mangfold og seksualitets mangfold kan være nyttige som et utgangspunkt, men det er helt avgjørende å tilpasse begrepsforståelsen og tilhørende praksis til egen kontekst. Dette for å sikre at det som formidles er relevant og meningsfullt for den spesifikke situasjonen eller arbeidsmiljøet. Uten tilpasning kan man risikere at ansatte ikke ser verdien av eller meningen bak det som skal endres, noe som igjen kan føre til motstand eller manglende engasjement.

«Setningen *de av dere fremfor de av oss*»

Studien viser at språk rundt kjønns- og seksualitets mangfold har blitt viet lite oppmerksomhet i begge organisasjoner før gjennomført sertifisering. Det kan se ut til at informantene gjennom sertifiseringsprosessen har gått gjennom og diagnostisert egen språkpraksis som tidvis ekskluderende og uheldig, uten at dette har vært gjort bevisst. Funnene viser at disse heteronormative språkvalgene eksempelvis handler om tradisjonelle kjønnsinndelinger, tildeling av maskulin og feminin karakteristika og betegnelser som «mor og far», fremfor å si foresatte. Organisasjonene virker på generelt grunnlag å ha gått gjennom en kollektiv bevisstgjøringsprosess hvor de har blitt klar over utfordringene knyttet til heteronormative strukturer i både språk og praksis. Gjennom sertifiseringsprosessen viser det seg at informantene har lært å identifisere heteronormative uttalelser, praksiser og holdninger. Videre har de fått noen verktøy til å justere dette. Det fremste verktøyet kan se ut til å være kunnskap, som har ført til det informantene beskriver som robusthet og en vilje til å adressere språkpraksis som kan føre til ekskludering og diskriminering. Språk og kommunikasjon bør slik det fremgår av analysen ses som sterke virkemidler hva gjelder å utvikle et inkluderende arbeidsmiljø for LHBT+-personer.

Vi argumenterer for at det er avgjørende å faktisk snakke om kjønns- og seksualitets mangfold for å kunne håndtere tematikken på en god måte. Dermed ser vi behovet for å inkludere kjønns- og seksualitetsdimensjonene i diskusjoner omkring mangfold, både i uformelle og formelle kontekster. Å snakke om temaet vil i seg selv være en indikator på god praksis innen mangfold og inkludering (Colgan & Wright, 2011). Russell og Viggiani (2017) trekker frem at det er avgjørende å kjenne til betydningen av terminologi. Dette bekreftes gjennom informantenes historier, som indikerer at de tidligere verken har tenkt over eller sett klare

utfordringer med måten de har formulert seg på. Først gjennom sertifiseringen har flere informanter innsett at tidligere språkpraksis har vært farget av manglende innsikt.

Russell og Viggiani (2017) trekker frem hvordan måten man snakker om og kategoriserer mennesker på endrer seg i takt med samfunnets utvikling. Denne utviklingen viser seg klart i vår studie, hvor informantene i lederposisjoner forteller at ønsket om å gjennomføre Regnbuefyrårnsertifiseringen kom som en respons på forandringer i omgivelsene. Forandringene dreide seg om at flere av tjenestemottakerne hadde utfordringer knyttet til eget kjønns- og identitetsuttrykk. Ledelsen ble oppmerksomme på at de ansatte ikke hadde nok kunnskap til å snakke med tjenestemottakere om kjønns- og seksualitetsmangfold på en god nok måte, og valgte derfor å gjennomgå et kunnskapsløft for å gjøre de ansatte bedre rustet. Gjennom bevissthet rundt og arbeid med konkrete språklige endringer viser våre funn at det er mulig å implementere mer inkluderende språkpraksiser som kan være med på å utjevne sosialt press. Dette handler i sum om å forhindre heteronormativitet og ekskludering (Habarth, 2015).

«Å snakke om det på en helt vanlig måte»

Et sentralt funn knyttet til språk handler om å på sikt oppnå en balansegang i samtaler om kjønns- og seksualitetsmangfold. Informantene trekker frem betydningen av tilstrekkelig fokus på LHBT+-tematikk, samtidig som man unngår overdreven oppmerksomhet på kjønns- og seksualitetsmangfold i både formelle og uformelle settinger. Likevel vil veien mot å normalisere tematikken være lang og kreve kulturendring. For at kjønns- og seksualitetsmangfold skal kunne bli til en normal del av hverdagen, argumenterer vi for at ledelsen må kunne ta temperaturen på egen organisasjon og deretter vurdere om fokuset på denne tematikken kan trappes ned. Videre vil vi understreke at normalisering er en god målsetting for langsiktig arbeid slik som Kuknor og Bhattacharya (2020) beskriver, men at det vil være en langsiktig prosess i og med at forskningsfeltet er såpass nytt (Hauge et al., 2022). Normalisering i denne sammenheng dreier seg om at kjønns- og seksualitetstemaer omfavnes som en naturlig del av organisasjonens språkpraksis. Slik det er nå mener vi på generelt grunnlag at tiden ikke er moden for å normalisere eller dysse ned tematikken – snarere tvert imot.

5.2 Handlingskraftig inkludering

Funn tyder på at arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold krever handling, ikke bare gode intensjoner. Dette i tråd med nylig publisert forskning av Roberson et al. (2024) som peker på at organisasjonspraksisen må benytte seg av flere tiltak for å skape et inkluderende miljø for LHBTQ+-ansatte. I funn som omhandler praksis har informantene ganske like perspektiver hva gjelder viktigheten av en praksisorientert tilnærming. Selv om begge organisasjonene har jobbet grundig underveis med sertifiseringen, har det vært en noe ulik strukturering av arbeidet etter selve sertifiseringsprosessen. I forhold til tidligere studier gjennomført av Drange (2014) ser det ut til at det kreves en aktiv tilnærming til mangfold for å skape tilslutning blant ansatte, som igjen gir faktiske resultater. Vi vil på bakgrunn av dette argumentere for at det må skje noe i praksis etter sertifisering, noe vi observerer spesielt i organisasjon 1.

«Fra sertifisering til handling»

Organisasjonene viser forpliktelse til arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold gjennom å investere tid og ressurser i en omfattende sertifiseringsprosess. Begge organisasjonene har gjort endringer i praksis som kan anses som handlinger utover skriftlige tiltak og planverk, selv om det er en forskjell når det kommer til kontinuiteten i arbeidet. Det er organisasjon 1 som viser at de har klart å holde i gang en prosess som har ført dem fra sertifisering til konkret handling. Vår oppfatning er at sertifiseringen har gitt markante positive resultater på flere områder for begge organisasjonene. Dette basert på informantenes eksempler og beskrivelser av ulike situasjoner som utspiller seg innad i organisasjonen.

Colgan og Wright (2011) ville slik vi ser det beskrevet forpliktelsen til Regnbuefyrårnsertifiseringen som god praksis knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold. Å anerkjenne kjønns- og seksualitetsmangfoldet i organisasjonen på denne måten kan være et lite, men betydningsfullt steg mot organisatorisk inkludering. Adamson et al. (2021) argumenterer for at organisasjoner ikke bare kan gjennomgå sertifiseringer for å bygge en positiv merkevare, det må også følges opp med faktiske tiltak. Selv om det finnes kritiske argumenter mot ulike sertifiserings- og prisordninger (Adamson et al., 2021), viser våre funn at Regnbuefyrårnsertifiseringen kan sparke i gang prosessen med å forme en mer

hensiktsmessig praksis knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold. Det forutsetter likevel at arbeidet ikke stopper opp etter endt sertifiseringsprosess.

«Det er jo menneskene som er ressursene»

I funnene som omhandler menneskelige ressurser er begge organisasjoner opptatt av at det er menneskene innad i organisasjon som kan utgjøre den største forskjellen knyttet til den faktiske praksisen. Gjentatte ganger fremhever informantene i begge organisasjoner at arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold må integreres på både ansatt- og ledelsesnivåer. Dette forutsetter tilslutning blant ansatte i hele organisasjonen. En måte å skape tilslutning på kan være gjennom Regnbuefyrtårnsertifiseringen. Denne later til å ha bidratt med økt kunnskap og fungert som en samtalestarter og samhandlingsprosess for de ansatte i organisasjonene. Om man ønsker felles tilslutning til praksis knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold er det viktig å ta seg tid til gode diskusjoner og gi ansatte mulighet til å løfte egne perspektiver ut i et fellesskap.

Når organisasjoner skal lære om mangfold og inkludering er det verdifullt å organisere arenaer hvor de ansatte kan lære av hverandre, dette er et tydelig funn i organisasjon 1. Her viser funnene en konkret praksis som tilrettelegger for samarbeid og erfaringsutveksling med den hensikt å skape en felles meningshorisont blant de ansatte. Som analysen viser, forteller informantene i organisasjon 1 om jevnlig teamrullinger. Dette ser vi som et tiltak for å fremme inkludering på tvers av hele organisasjonen, fordi det «tvinger» de ansatte til å bli kjent med hverandre på tvers av interesser og erfaringer, og potensielt lære å se det unike ved hver kollega. Kulik og Roberson (2008) peker på betydningen av mellommenneskelige ferdigheter i opplæringen knyttet til mangfold. I lys av dette kan det kollegiale samholdet i hver organisasjon skape gode forutsetninger for å få gjennomført praksisendringer. Likevel kan det, grunnet organisasjonenes forskjeller, være avgjørende med en ledelse som systematiserer arbeidet og påser at det gjennomføres.

I våre funn ser vi at begge organisasjoner har mange interessante tanker om hvordan man kan gjøre de nødvendige praksisendringene. Organisasjon 2 har likevel stått på stedet hvil i forhold til realiseringen av praksisendringene. Dette vil videre utdypes i del 5.4 som omhandler pådrivere for arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold. Det kan ofte

forekomme et språk mellom nøye gjennomtenkte planer og den faktiske praksisen. Vår studie viser at rollene til interne og eksterne, makro- og mikroendringsagenter kan utgjøre betydelige forskjeller i overgangen fra plan til praksis. Det er disse menneskene som i vår studie beskrives som pådrivere, motivatorer og forbilder i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Samtidig fremhever Kuknor og Bhattacharya (2020) at inkludering er alles ansvar. Det er derfor viktig at praksistilnærminger forankres hos ledelsen i organisasjonene, samtidig som de må involvere og ansvarliggjøre ansatte. Gjennom å involvere ansatte vil ledelsen også kanskje avdekke og mobilisere verdifulle mikroendringsagenter, som kan spille en sentral rolle i arbeidet med endringsprosesser.

«Vi trenger å se de fysiske endringene»

Analysen av funnene viser at for å støtte opp under handlingsplanen utarbeidet i sertifiseringsprosessen må organisasjonene prioritere ressursene som kreves for å gjennomføre endringene. Dette kan handle om fasilitetstilpasninger, som toalett- og garderobeløsninger, regnbueklistermerker og andre LGBTQ+-positive symboler i lokalene, innkjøp av kunnskapsbøker og annet fysisk materiell. Ladwig (2023) understreker viktigheten av infrastruktur for å skape et trygt psykososialt arbeidsmiljø for LGBTQ+-personer. Dette belyses også i nyeste forskning om LGBTQ+ i organisasjonskontekst, som peker tydelig på viktigheten av strukturelle praksiser som involverer omformingen av infrastruktur (Roberson et al., 2024). Å synliggjøre tematikken for alle som ankommer organisasjonene kan derfor potensielt bidra til at LGBTQ+-personer føler seg trygge og oppmuntret til å være seg selv.

Et viktig aspekt ved våre funn går ut på at minoriteter i og utenfor organisasjonen skal oppleve en faktisk forpliktelse på arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold. Organisasjonenes ambisjoner om «en mangfoldig og inkluderende organisasjon» skal ikke være noe man kan lese om i et skriv uten at det også kan merkes i det daglige virket. Dette kan forsterke det Kirby et al. (2015) sier om at ordninger som er ment å inkludere minoriteter, utilsiktet kan føre til mindre representasjon dersom tiltak ikke overholdes. Vi mener det er viktig at organisasjoner som bestemmer seg for å bli et Regnbuefyrtårn også må kunne vise til et samsvar mellom sertifiseringsinnhold og faktisk praksis.

5.3 Et kunnskapsløft om LHBT+

Avsatt tid og ressurser til kunnskapstilegnelse omkring kjønns- og seksualitetsmangfold kan tyde på et ønske blant organisasjonene om å være proaktive og utviklingsorienterte. Opplæring og kunnskap er nøkkelkomponenter i måten organisasjoner kan få til en god praksis knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold på. Samtidig er det viktig å erkjenne at opplæring og kunnskapstilegnelse ikke er tilstrekkelig i seg selv. Det kreves kontinuerlig arbeid for å opprettholde og videreutvikle en mangfoldig og inkluderende kultur i organisasjoner. Dette i tråd med tiltakene som presenteres av Drange (2014) om kontinuerlig arbeid og læringsprosesser som trekker seg over tid. Samtlige informanter forteller at heteronormative utsagn har forekommet, men at det ikke nødvendigvis har handlet om negative intensjoner. Slik vi og informantene ser det handler det heller om manglende bevissthet og kunnskap. Det er interessant å se at kunnskap spiller en såpass sentral rolle inn mot organisasjonenes språk og praksis knyttet til arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. I lys av dette argumenterer vi for at prosessen med en Regnbuefyrårnsertifisering i seg selv er en god metode for å få til et kunnskapsløft. Samtidig skaper kunnskapsprosessen et momentum for å få til de store språk- og praksisendringene som kreves i arbeidet med et inkluderende miljø.

«For det vi kan noe om er mindre farlig»

Hvilke verktøy organisasjoner bør bruke for å tilegne seg kunnskap er avhengig av tema og kontekst. Å bruke Regnbuefyrårnsertifiseringen som et kunnskapsløft i forhold til kjønns- og seksualitetsmangfold har vist seg å være hensiktsmessig. Dette fordi sertifiseringen handler om å tilegne kunnskap i vekslingsforholdet mellom enkeltmennesket og felleskapet. Med dette menes at sertifiseringen legger til rette for at de ansatte må reflektere rundt egne holdninger, dele perspektiver i gruppe og arbeidet med å skape en felles meningshorisont. Vi vil argumentere for at en felles meningshorisont er et godt utgangspunkt for økt tilslutning til arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Med felles meningshorisont mener vi måten de ansatte kommer nærmere et felles ståsted og større overordnet narrativ på, gjennom deling av erfaringer, perspektiver og meninger. I samtalene med informantene kommer det frem at sertifiseringen har skapt et rom for at alle ansatte aktivt har kunnet bidra med sine perspektiver, dele erfaringer og drøfte ting de tidligere har være usikre på.

Tzanakou et al. (2021) advarer om risikoen for at en sertifisering kun blir overfladisk papirarbeid som kan krysses av på en liste. Imidlertid viser våre erfaringer med informantene at sertifiseringen i stor grad har handlet om praksisnærhet og handlingskraft gjennom tiltak. Vår oppfatning er at dette på den ene siden kan handle om Regnbuefyrtårnsertifiseringens omfang, både hva gjelder innhold og tidsaspekt. På den andre siden later begge organisasjonene til å ha en allerede eksisterende kultur for utvikling og kunnskap, som kommer til syne på flere nivåer. Videre kan de positive resultatene av sertifiseringen handle om de parallelle prosessene på individ- og gruppenivå, som ser ut til å ha bidratt til internalisering av kunnskapen. Kulik og Roberson (2008) sier at opplæring og kunnskap rundt mangfold kan forbedre eksisterende holdninger. Funnene tyder på en tidligere naivitet og uvitenhet blant organisasjonene knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold, som så har blitt utfordret gjennom sertifiseringen.

Drange (2014) mener at mangfoldsopplæring bør kombinere forskjellige metoder for å oppnå best resultat. I Regnbuefyrtårnsertifiseringen ser vi nettopp denne tilnærmingen gjennom en kombinasjon av foredrag fra eksterne formidlere, digitale kurs, gruppediskusjoner og individuelt holdningsarbeid. Funnene bygger på to arbeidsmiljøer med ansatte som tør å diskutere, er nysgjerrige på hverandres perspektiver og som verdsetter læring i samtale med hverandre. Nishii (2013) argumenterer for at organisatorisk utvikling handler om at miljøet legger til rette for produktive diskusjoner, samtidig som det fremmer samarbeid og læring. Dette later til å være kjennetegnet ved hver av organisasjonene og samtidig en av suksessfaktorene i kunnskapstilegnelsesprosessen. Regnbuefyrtårnsertifiseringen er et utviklingstiltak, men det er ikke sikkert resultatene av en slik prosess ville vært like gode om ikke organisasjonene allerede hadde en kultur preget av åpenhet, takhøyde, humor, profesjonalitet og læringsvilje. Sertifiseringen åpner likevel opp for at ansatte kan diskutere det som ofte kjennetegnes som private temaer på en profesjonell måte, noe vi anser som en styrke ved prosessen.

5.4 Viktigheten av interne og eksterne drivere

Gjennomgående i denne studien blir ledelse, lederfunksjoner og lederatferd trukket frem som betydningsfulle pådrivere i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Det som i teorien beskrives som mangfolds- og inkluderingsledelse er synlig i begge organisasjoner.

Beslutningen om å initiere Regnbuefyrtaurnsertifisering, i seg selv en lang og omfattende kunnskapsprosess, er et eksempel på dette. Ledelsen anerkjenner at alle ansatte er unike og krever ulik tilpasning, uten at de med dette skal behandles likt. Å justere og tilpasse organisatorisk praksis og øvrige rammer til å bli mer LGBTQ+-vennlig er nødvendig for å fostre et inkluderende og rettferdig arbeidsmiljø (Randel et al., 2018). I spørsmålet om hvem som driver frem dette arbeidet, kommer forskjellige mennesker med varierende engasjement, ressurstilgang og beslutningsmyndighet til syne. I vår studie finner vi en toppleder som er en tydelig makroendringsagent med spesielt engasjement og beslutningsmyndighet. I tillegg finner vi ansatte på lavere nivåer i organisasjonen som inspirerer til endringsprosesser knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold.

«Man må faktisk holde i arbeidet»

Gjennom analyseprosessen blir det tydelig at det før Regnbuefyrtaurnsertifisering har blitt viet begrenset oppmerksomheten til denne tematikken innad i organisasjonene. Det kan se ut som kjønns- og seksualitetsmangfold tidligere har vært bakt inn i den generelle forståelse av mangfold og inkludering, uten å være et særskilt fokus eller samtaleemne. Informantene beskriver hvordan de underveis i Regnbuefyrtaurnsertifiseringsprosessen ble overrasket over hvor lite de hadde forholdt seg til tematikken tidligere. Videre lot informantene til å være takknemlige for at de fikk satt i gang gode og likeverdige endringsprosesser. Her peker informantene nok en gang på sertifiseringens oppbygning, og det blir det tydelig at det å innhente kompetanse fra eksterne konsulenter og kilder har hatt en positiv effekt, i tillegg til at innholdet i selve sertifisering ble tilpasset organisasjonenes kontekst.

Eksterne konsulenter med et tydelig budskap kan ifølge Leventhal (2023) omtales som eksterne endringsagenter. I dette tilfellet kan vi trekke paralleller mellom eksterne endringsagenter og konsulentene fra Skeiv kunnskap som gjennomførte selve sertifisering. Informantene forteller at konsulentene kommuniserte et tydelig mål om å etablere bedre

forhold for LHBT+-personer i arbeidslivet gjennom å spre kunnskap. Intervjuene viser at de eksterne endringsagentenes engasjement og åpne erfaringsutveksling har vært en viktig motivasjon i forkant av det arbeidet organisasjonene skulle i gang med. Videre tyder eksemplene til informantene på at konsulentene formidlet på måter som var genuine og dermed åpnet opp for autentisk samhandling. I stedet for å innta faktaorienterte-, distanserte- og overfladiske tilnærminger, kan det virke som om konsulentene rørte ved noe i de ansatte ved å tørre å være ærlige og sårbare i sin formidling. Til tross for gjennomgående positive uttalelser knyttet til sertifiseringen, kunne imidlertid beskrivelsene vært mer nyansert om vi hadde intervjuet flere informanter. Som påpekt av Dobbin og Kalev (2018) viser en mengde studier at mangfoldsopplæring ikke nødvendigvis reduserer fordommer, forandrer atferd eller fører til varige endringer på arbeidsplassen. Vi argumenterer likevel for at dersom organisasjonene strukturerer og fortsetter arbeidet etter endt sertifisering kan Regnbuefyrtaurnsertifiseringen være et hensiktsmessig initiativ.

Selv om eksterne endringsagenter kan være nyttige i organisatoriske endringsprosesser, bør de ansatte som faktisk skal implementere og drive arbeidet videre føle eierskap til prosessen. Dette forsterker betydningen av kontekst, hvor organisasjoner må tilpasse innholdet til sine egne ressurser, kultur, ansatte og generelle organisatoriske praksis. Å få tilslutning til sertifiseringsinnholdet later til å være en todelt prosess med, med påfølgende videre arbeid. Dette innebærer både at eksterne konsulenter som skal gjennomføre sertifiseringen tilpasser sitt innhold til mottakerne, samtidig som mottakere i organisasjonene må engasjere seg i innholdet og tilpasse dette til sin spesifikke kontekst. Å tilpasse en sertifiseringsprosess kan også innebære å involvere eksterne og interne pådrivere i endringsarbeid. Som påpekt av Perales (2022) kreves det en konstant og koordinert innsats fra interessenter både i og utenfor organisasjonen for å oppnå likestilling for LHBTQ+-ansatte i arbeidslivet.

I vår studie har de eksterne endringsagentene vist seg å være verdifulle bidragsytere i selve gjennomføringsprosessen knyttet til sertifiseringen. Imidlertid indikerer våre funn at de ansatte på ulike organisatoriske nivåer internt har vært av størst betydning som drivere av arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold.

«Jeg kan ikke drive arbeidet alene»

Studien viser at det finnes noen ansatte på lavere nivåer i organisasjonene som er spesielt opptatt av å styrke organisasjonens inkludering av LHBT+-personer. Basert på informantenes beskrivelser virker det som om organisasjon 1 har en sammensatt arbeidsgruppe av flere mikroendringsagenter, i motsetning til organisasjon 2 som i hovedsak har en fremtredende makroendringsagent. Nyere forskning viser at LHBTQ+-ansattes tilfredshet kan ses i sammenheng med to ulike typer initiativer: opplæring, og en alliert gruppe ansatte som jobber med tematikken innad i organisasjonen (Perales, 2022) Dahmen-Adkins og Peterson (2021) forteller at mikroendringsagenter ofte har mer begrenset ressurstilgang fordi de jobber på lavere nivåer i organisasjonene. Dermed har de heller ikke samme overordnede beslutningsmyndighet. Likevel tyder det på at mikroendringsagentene i denne gruppen har et spesielt eierskap til arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold og er opptatt av å spre dette innad i organisasjonen.

Å avgjøre om en organisasjon skal gjennomføre en sertifisering er en beslutning som gjerne ligger hos toppledelsen. Avgjørelsen om å igangsette Regnbuefyrårnsertifiseringen var i begge organisasjonene et initiativ fra øverste ledelse, som videre ble drøftet med andre mellomledere, før det ble tatt en endelig beslutning. Dahmen-Adkins og Peterson (2021) betegner toppledere som driver endringsprosesser som makroendringsagenter. Videre fremheves det at makroendringsagenter har tilgang til flere organisatoriske ressurser, som er en stor fordel i endringsarbeid. Av vår studie fremkommer en makroendringsagent som har en klar vilje knyttet til arbeidet og samtidig gode perspektiver på hvordan det skal realiseres. Parallelt med dette ser vi at det hadde vært behov for flere mikroendringsagenter, samt bærende systemer.

Det finnes også mikroendringsagenter i organisasjon 2, men slik vi ser det blir ikke arbeidet spesielt synlig da de opererer mer hver for seg, heller enn at deres initiativer settes i et felles system som sikrer kontinuitet. Dette påvirker organisasjon 2 sin utnyttelse av mikroendringsagentenes gode perspektiver og engasjement. Forskjellen i tilnærmingen til endringsarbeid mellom organisasjonene antyder at det ikke er nok med enkeltansatte med et individuelt driv, på tross av både ressurstilgang og beslutningsmyndighet – her er det behov for kollektive praksiser og samhandling. Dette kan gjøres gjennom å mobilisere både mikro-

og makroendringsagenter på ulike nivåer, samt ved å ha noen strukturelle rammebetingelser som skal formalisere arbeidet. Igjen vil dette forutsette at organisasjonen faktisk har endringsagenter og gode systemer som klarer å fange dem opp. Gjennom samarbeid mellom endringsagentene kan organisasjonene på sikt realisere det som beskrives av Leventhal (2023) som strategiske målsettinger.

«Jeg tipper hen er på ballen igjen, og er i gang med arbeidet»

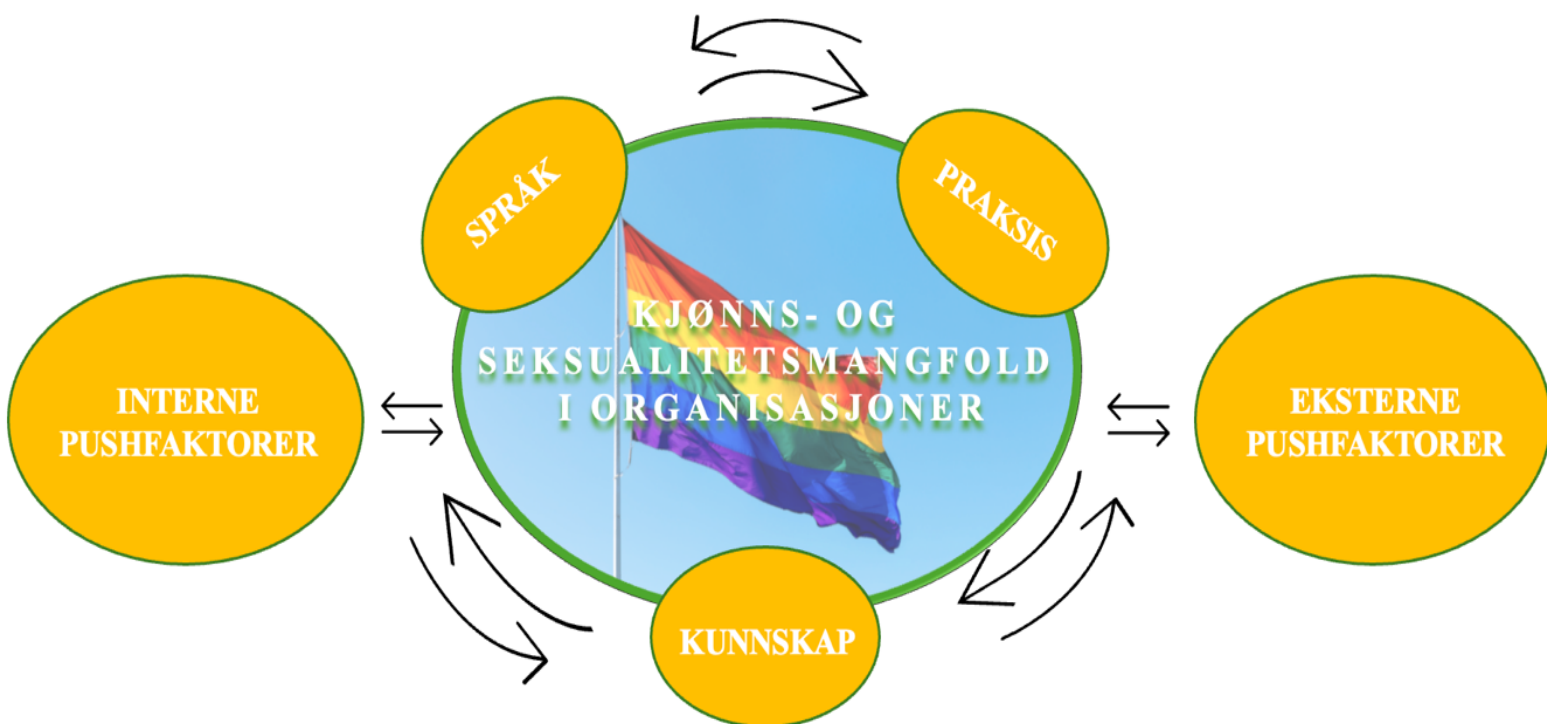
Vår studie viser at makroendringsagenten (øverste leder) i organisasjon 2 har gode perspektiver på mangfoldstrening. Disse innebærer å adressere ansattes subjektive holdninger knyttet til kjønns- og seksualitetsmangfold, og samtidig skape en felles retning og forståelse gjennom samarbeid. Dette eksemplifiserer det vi mener er et helt nødvendig vekslingsforhold mellom det subjektive og kollektive når holdningsendringer skal gjennomføres. I tillegg til å være bevisst måten opplæring og trening innenfor mangfold skal foregå på, kommer lederen med gode eksempler på hvordan det å ha en posisjon innad i organisasjonen kan være av betydning, eksempelvis ved å vise tydelighet overfor de ansatte gjennom å ta tak i gråsonetalelser- og holdninger med en gang de oppstår. Om øverste leder på sikt viser at mangfold er en tydelig prioritet gjennom både en sterk retorikk og faktiske handlinger, kan det beskrives som organisatorisk inkludering (Shore et al., 2018).

Til tross for øverste leders innflytelsesrike rolle i organisasjonen, kan funn tyde på at arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold hadde kommet lenger dersom flere drev frem arbeidet. Kelan og Wratil (2018) fremhever at endringsarbeid kan kreve samarbeidende ledelsesformer, som er i tråd med en postheroisk tilnærming til ledelse. Slike samarbeidsformer fremsto mer uttalt i organisasjon 1, som praktiserer arbeidet kollektivt mellom nivåene i organisasjonen. En slik samhandlingsform samsvarer med Kirton og Healys (2012) poeng om at lederskap ikke foregår isolert. Wynn (2019) advarer om og foreslår tiltak mot at endringsinitiativer svekkes når sentrale endringsagenter forlater organisasjonen. Dette kan understrekes gjennom å se på praksisen i organisasjon 2 etter at deres makroendringsagent og hovedpådriver forsvant for en periode.

Som tiltak for at endringsinitiativer ikke svekkes foreslår Wynn (2019) god ansvarsfordeling og etablering av en struktur for ivaretagelse av arbeidet. I organisasjon 1 ser vi at en potensiell

avgang av endringsagenter utgjør mindre risiko, da organisasjonen allerede er på vei mot å etablere systemer som skal holde liv i arbeidet. Samtidig er arbeidet mer synlig på flere nivåer i organisasjonen, og det er flere personer med ansvar og engasjement for å drive prosessene fremover. Oppsummert er det å ha en toppleder som beskrives som en ildsjel et luksusgode. Samtidig anerkjenner vi at dette kan bli en hvilepute for øvrige ansatte i organisasjonen, dersom det ikke lages systemer for mer spredt ivaretagelse av tematikken.

For å illustrere kompleksiteten og dynamikken i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold i en organisatorisk kontekst, presenterer vi følgende modell. Modellen viser hvordan arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold i en organisatorisk kontekst kan sentreres rundt fire hovedtemaer: språk, praksis, kunnskap og interne- og eksterne pushfaktorer.



Modell 2: «Refleksjonsramme som visualiserer sammenhenger i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold». Innholdet er utarbeidet og formet av oss.

6 Konklusjon

Vår studie trekker frem noen kjennetegn ved organisasjoner som har fått et kvalitetsmerke innenfor arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold. Slik det fremgår av funn i vår studie handler det i denne konteksten om fire hovedtemaer; språk, praksis, kunnskap og interne- og eksterne pådrivere. En måte å sette i gang systematiske prosesser, knyttet til disse fire hovedtemaene, er gjennom en Regnbuefyrårnsertifisering. Likevel vil ikke en slik sertifisering være nok. For å få til reelle resultater må arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold fortsette etter sertifiseringen. Organisasjonene må jevnlig evaluere og justere språk og praksis i relasjon til ny kunnskap og forskning. Organisasjonene bør også ha interne drivere som får en mer formalisert rolle, dette for å videreføre arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. De eksterne driverne kan tilføre verktøy, metoder, kunnskap og kompetanse. Vår studie viser at det eksisterer en synergieffekt mellom språk, praksis, kunnskap og interne- og eksterne pådrivere i arbeidet med kjønns- og seksualitetsmangfold. Dette betyr at når de ulike elementene sammenstilles og får virke sammen har de større innflytelse og påvirkningskraft enn hvis de ses på som isolerte enheter.

I forskning fremkommer det at mange organisasjoner leier inn eksterne konsulenter for å gjennomføre endringsprosesser. Vi argumenterer for at endringsprosesser må tilpasses og i hovedsak drives av organisasjonen selv. Sagt med andre ord må endringer som dreier seg om kjønns- og seksualitetsmangfold utvikles og eies innenfra. I tråd med forskning bør mangfoldsopplæring også gjøres over en lengre tidsperiode og omfatte prosesser på individ-, -gruppe- og organisasjonsnivå. Det handler for eksempel om at individets erfaringer og subjektive holdninger deles og diskuteres i et fellesskap, slik at en mer kollektiv forståelse kan utvikles. En vekslning mellom individuelle samtaler, kollektive gruppediskusjoner og mer formaliserte og institusjonelle praksiser ser ut til å være en god strategi. Dette kan i tråd med Shore et al. (2011) skape organisatorisk inkludering.

Vi ser at våre funn kan være påvirket av at alle våre informanter utelukkende var positive til innholdet i sertifiseringen. Vi anerkjenner at resultatene kunne vært annerledes dersom vi hadde brukt en anonym spørreundersøkelse eller inkludert et enda større utvalg av informanter. For å bedre forstå sertifiseringsprosesser innen kjønns- og seksualitetsmangfold,

ville det være interessant å gjennomføre en studie som følger hele sertifiseringsprosessen fra start til slutt. Vi kunne også forsket på hvordan organisasjonene videreutvikler og implementerer verktøyene de har fått i forbindelse med sertifiseringen i mer vanlig drift. Videre kunne en triangulering av metoder vært av interesse. Dette kunne inkludert anonyme kvantitative spørreundersøkelser for å samle bred innsikt, kvalitative dybdeintervjuer for å få en dypere forståelse av de ansattes opplevelser, og dokumentanalyse for å undersøke skriftlige retningslinjer, politikk og andre dokumenter. Det ville også vært interessant å gjøre dokumentanalyser og diskursanalyser av materielle som Regnbuefyrårnsertifiseringen tilbyr, for å identifisere kvaliteter som kan overføres til andre kontekster og problemstillinger.

Denne studien har bidratt til kunnskap om hvordan organisasjoner kan drive og lede arbeid med kjønns- og seksualitetsmangfold. Kunnskapen kan slik vi ser det overføres til annet arbeid med mangfold og inkludering. Temaer som språk, praksis og kunnskap vil kunne adapteres til problemstillinger som handler om andre mangfoldsdimensjoner, som for eksempel mennesker med funksjonsnedsettelse eller med ulik kultur, religion og etnisk bakgrunn. Det å identifisere interne og eksterne pådrivere vil også være verdifullt. Oppsummert kan studien være et bidrag til framtidsrettet og systematisk arbeid med mangfold og inkludering i arbeidslivet.

7 Referanseliste

- Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M., & Rumens, N. (2021). Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations. *Organization*, 28(2), 211–227. <https://doi.org/10.1177/1350508420973307>
- Alecu, A. I., & Drange, I. (2016). Hvilken betydning har regulering av yrker for yrkesmobilitet i Norge? *Søkelys på arbeidslivet*, 33(1–2), 101–121. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2016-01-02-06>
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (3. utg.). Studentlitteratur AB.
- Anderssen, N., Eggebø, H., Stubberud, E., & Holmelid, Ø. (2021). *Seksuell orientering, kjønnsmangfold og levekår. Resultater fra spørreundersøkelsen 2020*. Institutt for samfunnspsykologi.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (2000). Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental Issues in U.S. Business Organizations. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 548–570. <https://doi.org/10.2307/1556355>
- Aydin, E., & Colgan, F. (2020). LGBTQ research in management and institutions: Broadening the lens. *Journal of Organizational Change Management*, 33(3), 449–455. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-494>
- Balansemerket.no. (u.å.-a). *Ordliste: Kjønns- og seksualitetsmangfold*. Hentet 15. februar 2024, fra <https://balansemerket.no/ordliste/kj%C3%B8nns-og-seksualitetsmangfold/>
- Balestrery, J. E. (2017). A history of community—Marching Toward LGBTQ Equality. I M. P. Dentato (Red.), *Social Work Practice with the LGBTQ Community: The Intersection of History, Health, Mental Health, and Policy Factors*. Oxford University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Byrd, M. Y., & Sparkman, T. E. (2022). Reconciling the Business Case and the Social Justice Case for Diversity: A Model of Human Relations. *Human Resource Development Review*, 21(1), 75–100. <https://doi.org/10.1177/153448432111072356>
- Caldwell, R. (2003). Models of Change Agency: A Fourfold Classification: British Journal of Management. *British Journal of Management*, 14(2), 131–142. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00270>

- Colgan, F., & Wright, T. (2011). Lesbian, Gay and Bisexual Equality in a Modernizing Public Sector 1997–2010: Opportunities and Threats. *Gender, Work & Organization*, 18(5), 548–570. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00558.x>
- Dahmen-Adkins, J., & Peterson, H. (2021). Micro Change Agents for Gender Equality: Transforming European Research Performing Organizations. *Frontiers in Sociology*, 6, 741886. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.741886>
- Det kongelige barne-, likestillings- og inkluderingsdepartement. *Meld. St. 6 (2012–2013) En helhetlig integreringspolitikk: Mangfold og fellesskap*.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2018). Why Doesn't Diversity Training Work? The Challenge for Industry and Academia. *Anthropology Now*, 10(2), 48–55. <https://doi.org/10.1080/19428200.2018.1493182>
- Dover, T. L., Major, B., & Kaiser, C. R. (2014). Diversity initiatives, status, and system-justifying beliefs: When and how diversity efforts de-legitimize discrimination claims. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(4), 485–493. <https://doi.org/10.1177/1368430213502560>
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt* (AFI-Rapport 2014:3). Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). <https://hdl.handle.net/20.500.12199/6220>
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Forskningsetikkloven. (2017). *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid (forskningsetikkloven)*. <https://lovdata.no/static/lovtidend/ltavd1/2017/nl-20170428-023.pdf>
- Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge University Press.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., Budhwar, P. S., & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783–802. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.805485>
- Gullikstad, B., Kristensen, G. K., & Sætermo, T. F. (Red.). (2021). *Fortellinger om integrering i norske lokalsamfunn*. Universitetsforlaget. <https://doi.org/10.18261/9788215042961-2021>
- Habarth, J. M. (2015). Development of the heteronormative attitudes and beliefs scale. *Psychology & Sexuality*, 6(2), 166–188. <https://doi.org/10.1080/19419899.2013.876444>
- Harboe, T. (2006). Kap. 4: Kvalitative og kvantitative metoder. *I Indføring I samfundsvidenskabelig metode* (4. utg.). Samfundslitteratur.
- Hauge, E. S., Sætermo, T. F., Svendsen, S., Øverland, M. B., Grønås-Werring, M., & Berg, B. (2022). *Mangfold i statlig sektor: Tiltak, forutsetninger og gevinster*. NTNU Samfunnsforskning.

- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00080-1
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Kelan, E. K., & Wratil, P. (2018). Post-Heroic Leadership, Tempered Radicalism and Senior Leaders as Change Agents for Gender Equality. *European Management Review*, 15(1), 5–18. <https://doi.org/10.1111/emre.12117>
- Kirby, T. A., Kaiser, C. R., & Major, B. (2015). Insidious Procedures: Diversity Awards Legitimize Unfair Organizational Practices. *Social Justice Research*, 28(2), 169–186. <https://doi.org/10.1007/s11211-015-0240-z>
- Kirton, G., & Healy, G. (2012). *Gender and Leadership in Unions*. Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ucsn-ebooks/detail.action?docID=1122871>
- KUN (u.å.). *Kjønns- og seksualitetsmangfold*. Hentet 22. mars 2024, fra <https://www.kun.no/kjonnogseksualitet.html>
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771–797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Common Goals and Golden Opportunities: Evaluations of Diversity Education in Academic and Organizational Settings. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 309–331. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.34251670>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Köllén, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Ladwig, R. C. (2023). Managerial influences on the inclusion of transgender and gender-diverse employees: A critical multi-method study. *Australian Journal of Management*, 48(4), 693–710. <https://doi.org/10.1177/03128962231179371>
- Leventhal, E. (2023). Organizational change strategies: The role of leaders, change agents, and firm structures. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(4), 26–27. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2023-0094>
- Lines, R., & Sund, B. (2016). Ledelse og diversitet: Felles visjoner versus individuell tilpasning. *Beta*, 30(1), 42–63. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2016-01-03>

- Maji, S., Yadav, N., & Gupta, P. (2023). LGBTQ+ in workplace: A systematic review and reconsideration. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43(2), 313–360. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2022-0049>
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. <https://doi.org/10.2307/258667>
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Murrell, A. J., & James, E. H. (2001). Gender and Diversity in Organizations: Past, Present, and Future Directions. *Sex Roles*, 45(5), 243–257. <https://doi.org/10.1023/A:1014393312588>
- Myklebust Huus, J. (2022). Mot en skeivere museologi. *Norsk museumstidsskrift*, 8(1), 7–23. <https://doi.org/10.18261/mus.8.1.2>
- Mørreaunet, S. (2020). Mellom sertifisering og kvalifisering – grensekryssing som aktivitet i profesjonell identitetsdanning. *Nordisk tidsskrift for utdanning og praksis*, 14(1), Artikkel 1. <https://doi.org/10.23865/up.v14.2070>
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups: Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A Multi-Level Framework of Inclusive Leadership in Organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683–722. <https://doi.org/10.1177/10596011221111505>
- NOU:2004:18. (2004). *Helhet og plan i sosial- og helsetjenestene: Samordning og samhandling i kommunale sosial- og helsetjenester*. Helse- og omsorgsdepartementet og Arbeids- og sosialdepartementet. <https://lovdata.no/static/NOU/nou-2004-18.pdf>
- Perales, F. (2022). Improving the wellbeing of LGBTQ+ employees: Do workplace diversity training and ally networks make a difference? *Preventive Medicine*, 161, 107113. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2022.107113>
- Priola, V., Lasio, D., Serri, F., & De Simone, S. (2018). The organisation of sexuality and the

- sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual ‘inclusive exclusion’ at work. *Organization*, 25(6), 732–754. <https://doi.org/10.1177/1350508418790140>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Regjeringen. (2021). *Trygghet, mangfold og åpenhet: Regjeringens handlingsplan mot diskriminering på grunn av seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk og kjønnskarakteristika 2021–2024*. Kulturdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/trygghet-mangfold-og-apenhet/id2863720/>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Roberson, Q., Ruggs, E. N., Pichler, S., & Holmes, O. (2024). LGBTQ Systems: A Framework and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 50(3), 1145–1173. <https://doi.org/10.1177/01492063231194562>
- Russell, E. B., & Viggiani, P. A. (2017). Understanding differences and definitions—From Oppression to Sexual Health and Practice. I M. P. Dentato (Red.), *Social Work Practice with the LGBTQ Community: The Intersection of History, Health, Mental Health, and Policy Factors*.
- Saltkjel, T., Rønningstad, C., & Sønderskov, M. (2022). *Samhandling og inkludering i arbeidslivet* (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Skeiv kunnskap. (u.å). *Bli Regnbuefyrtårn!* <https://skeivkunnskap.no/bli-regnbuefyrtarn/>
- Skeivt arkiv (2021, juni 28). *Stonewall*. <https://skeivtarkiv.no/skeivopedia/stonewall>

- Tatli, A., & Özbilgin, M. F. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 180–200.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x>
- Tripathi, S., Radcliffe, C., & Houdart, F. (2017). *Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People: STANDARDS OF CONDUCT FOR BUSINESS*. UN human rights.
https://www.unfe.org/sites/default/files/documents/UN-Standards-of-Conduct_0.pdf
- Traavik, L. E. M. (2021). Mangfold i arbeidslivet. I S. V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *DET GODE ARBEIDSMILJØ - krav og utfordringer* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Traavik, L. E. M., & Adavikolanu, A. V. (2016). Attitudes towards diversity: Evidence from business school students from Norway, India and the Czech Republic. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(3), 450–466. <https://doi.org/10.1108/CCSM-12-2013-0189>
- Tzanakou, C., Clayton-Hathway, K., & Humbert, A. L. (2021). Certifying Gender Equality in Research: Lessons Learnt From Athena SWAN and Total E-Quality Award Schemes. *Frontiers in Sociology*, 6, 784446. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.784446>
- Williams, C., & Giuffre, P. (2011). From Organizational Sexuality to Queer Organizations: Research on Homosexuality and the Workplace. *Sociology Compass*, 5(7), 551–563.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2011.00392.x>
- Wynn, A. T. (2019). Change without an agent: What happens when change agents leave? *Organizational Dynamics*, 48(4), 100723. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.009>
- Yarrow, E., & Johnston, K. (2023). Athena SWAN: “Institutional peacocking” in the neoliberal university. *Gender, Work & Organization*, 30(3), 757–772.
<https://doi.org/10.1111/gwao.12941>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. (5. utg.). SAGE Publications.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: deltakerskjema.

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Mangfold og inkludering

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hva som kjennetegner organisasjoner som er anerkjent for sitt arbeid med mangfold og inkludering. I dette deltakerskjemaet gis informasjon om masteroppgavens formål og en fremstilling av hva deltakelse vil innebære for deg.

Forskningsprosjektets ansvar

Universitetet i Sørøst-Norge har det overordnede ansvar for gjennomføringen av forskningsprosjektet.

Bakgrunn for deltakelse

Du blir spurt om å delta fordi organisasjonen du jobber i er regnbuefyrårtsertifisert.

Masteroppgavens tema

Vår masteroppgave omfatter temaer om mangfold og inkludering hvor vi har vektlagt seksualitetsmangfold. Vi ønsker å kontakte virksomheter som er anerkjent for sitt arbeid og fokus på dette.

Konfidensialitet og etikk

All informasjon vil håndteres konfidensielt. Tilgang til denne informasjonen vil kun være tilgjengelig for Cecilie, Kine og veileder, og vil kun behandles med ditt muntlige og skriftlige samtykke. Vi forplikter oss til å slette alle personopplysninger ved prosjektets avslutning.

Frivillig deltakelse

Din deltakelse i forskningsprosjektet er helt frivillig og forutsetter ditt samtykke. Du har rett til å trekke deg når som helst uten behov for ytterligere forklaring. Alle de oppgitte opplysningene vil slettes og ikke anvendt i forskningsprosjektet.

Dine rettigheter

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler, samt få utlevert en kopi av dine gitte opplysninger
- Rett til å få rettet opplysninger som er feil eller misvisende
- Rett til å få slettet dine personopplysninger
- Du har rett til å klage til datatilsynet

Ved spørsmål om masteroppgaven, prosjektet, eller om dine rettigheter som informant, kontakt:

- Cecilie Christophersen Gravdal (student): Cecilie.christophersen.gravdal@gmail.com
- Kine Lindstøl Lyngstad (student): Kine.lindstol.lyngstad@signo.no
- Cathrine Seierstad (veileder): Cathrine.seierstad@usn.no

Med vennlig Hilsen

Cecilie Christophersen Gravdal og Kine Lindstøl Lyngstad

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt en invitasjon til å delta i forskningsprosjektet, sammen med grundig informasjon om prosjektet. Jeg har også hatt mulighet til å stille spørsmål for å få ytterligere innsikt. Jeg gir mitt samtykke til:

- o Å delta i intervju
- o At mine opplysninger behandles frem til prosjektets avslutning.

(signatur, dato)

Vedlegg 2: semistrukturert intervjuguide.

Semistrukturert intervjuguide

Introduksjon og informasjon om prosjektet (og konfidensialitet/anonymisering).

1. Bakgrunn

- Hvordan vil du beskrive din rolle i organisasjonen?
- Hvordan vil du beskrive organisasjonen du jobber i?

2. Mangfold og inkludering

- Hvordan ville du beskrevet mangfold?
- Hva med inkludering, hvordan ville du beskrevet inkludering?
- Hvis du skulle beskrive, hva er det å være god på mangfold og inkludering?
- Hvordan vil du si organisasjonen forholder seg til mangfold og inkludering?
- Hvordan vil du beskrive eventuelle barrierer knyttet til arbeidet med mangfold og inkludering? (ved behov, utdype hva vi mener – gi eksempler på barrierer)

3. Kjønn- og seksualitetsmangfold

- Hvordan ville du beskrevet kjønn- og seksualitetsmangfold
- Hva er din tolkning av organisasjonens tilretteleggelse for LHBT+-personer? (spesifisere akronymet)
- Hvordan vil du beskrive dagens status i forhold til organisasjonens arbeid med kjønn- og seksualitetsmangfold?
- Har du noen tanker om eventuelle utfordringsområder knyttet til tematikken?
- Hva er din opplevelse rundt rapportering om eventuell diskriminering?

4. Sertifiseringsprosessen

- Deres organisasjon er jo sertifisert regnbuefyrårn - har du kjennskap til denne sertifiseringen? Ja/nei?
- Kan du fortelle om da organisasjonen skulle regnbuefyrårnsertifiseres?
- Hvordan vil du beskrive at sertifiseringen har påvirket arbeid i organisasjonen?
- Hvordan tolker du bakgrunnen for organisasjonens ønske om en slik sertifisering
- Hvordan tolker du kollegaers forhold til sertifiseringen?

Eventuelle oppfølgingsspørsmål knyttet til sertifisering

5. Initiativtakere

- Hvem eller hva opplever du var pådriver(e) for å jobbe med kjønn- og seksualitetsmangfold i organisasjonen?
- Hvis «hvem» hva kjennetegner personene/gruppen som gjør det?
- Hvordan vil du beskrive deres rolle?

6. Annet/avslutning

- Er det noe du ønsker å tilføye dette intervjuet?
- Kan vi ta kontakt med deg dersom noe dukker opp i etterkant, og om vi skulle ha flere spørsmål?

Takk for din deltakelse!

Vedlegg 3: SIKT meldeskjema.

09.05.2024, 10:53

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
989187

Vurderingstype
Automatisk

Dato
11.01.2024

Tittel
Masteroppgåve

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Cathrine Seierstad

Student

Cecilie Christophersen

Prosjektperiode

22.01.2024 - 31.05.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

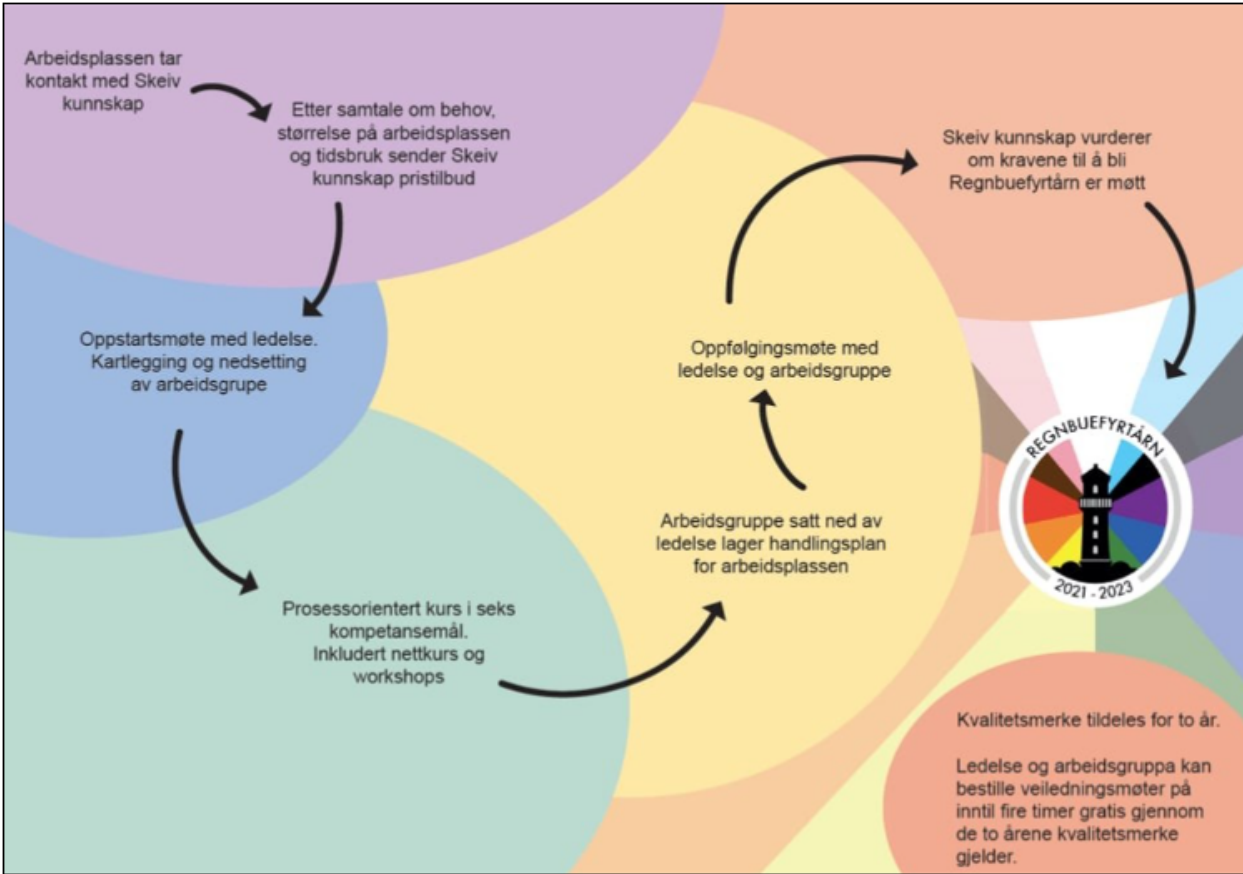
<https://meldeskjema.sikt.no/599ca1a6-c2f-44e5-9819-45c9b758a48b/vurdering>

1/2

<https://meldeskjema.sikt.no/599ca1a6-c2f-44e5-9819-45c9b758a48b/vurdering>

3/2

Vedlegg 4: prosessen om å bli Regnbuefyrtårn hentet fra Regnbuefyrtårn.



Vedlegg 5: første del av analyseprosessen.

