

Forfatters antatte, ubearbeidede versjon av

Owren, T. (2021). Utviklingshemmede ansatte i ordinære bedrifter – en studie av sju bedrifters inkluderingsarbeid. I Hauge, Hans A., Melbøe, Line, & Gjertsen, Hege (red.) [\*Arbeidsinkludering for personer med utviklingshemming\*](#). Oslo: Universitetsforlaget.

Gjengitt med tillatelse. Ved sitering, siter den publiserte versjonen!

## Kapittel 9 Utviklingshemmede ansatte i ordinære bedrifter – en studie av sju bedrifters inkluderingsarbeid

**Thomas Owren ([tow@hvl.no](mailto:tow@hvl.no))**

I en kvalitativ studie av sju tilfeller der ordinære bedrifter har klart å tilrettelegge for ansatte med utviklingshemming, har jeg undersøkt hva som kjennetegnet dette inkluderingsarbeidet. I tillegg til arbeidstakernes egen innsats og støtte fra en ekstern jobbspesialist synes det å ha vært avgjørende at ledere og kollegaer var villige til å sette til side ordinære forventninger, gå inn i prosesser med utprøving sammen med arbeidstakeren og bruke erfaringene til å justere både arbeidstakers oppgaver og sine måter å gi oppfølging på.

Nøkkelord: arbeidsliv, erfaringslæring, likestilling, tilrettelegging, utviklingshemming

### Innledning

Dette kapittelet dreier seg om inkludering av personer med utviklingshemming som ansatte i ordinære bedrifter, med fokus på bedriftenes inkluderingsarbeid – deres innsats for å inkludere en ansatt med nedsatt funksjonsevne på lik linje med andre ansatte. En slik innsats kan forstås som likestillingsarbeid. Fordi likestilling krever tilrettelegging (likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, §1), kan to utfordringer bli å forstå hvilken tilrettelegging det er behov for i det enkelte tilfellet, og sikre at slik tilrettelegging gis. Mitt forskningsspørsmål er: Hva kan kjennetegne ordinære bedrifters utvikling og implementering av egnet individuell tilrettelegging for en nyansatt med utviklingshemming? I kapittelet belyser jeg det med data fra en kvalitativ studie med feltarbeid og intervjuer i norske og danske bedrifter som har ansatte med utviklingshemming.

Jeg beskriver først bakgrunnen for studien og mitt hovedperspektiv – likestilling – før jeg gjør rede for hvordan jeg har gått frem for å samle og analysere data. Videre beskriver og diskuterer jeg mine funn. Først om hvordan bedriftene med støtte av en ekstern jobbspesialist har utviklet oppgavesett og former for oppfølging som har gjort det mulig for sju ansatte med utviklingshemming å fungere som kompetente ansatte. Deretter om hvordan prosessene frem til egnet tilrettelegging har vært preget både av det Dewey kaller *erfaringslæring* og det Lévi-Strauss kaller *brikolasje*, og hvilke ytterligere innsikter det tilbyr oss.

### Tilrettelegging i likestillingsperspektiv

Som samfunnsgruppe er utviklingshemmede nærmest fullstendig ekskludert fra det ordinære arbeidslivet (Wendelborg & Tøssebro, 2018). Så kan vi spørre oss hvorfor det er slik. Hvis vårt intuitive svar er «fordi utviklingshemmingen gjør at de ikke klarer å oppfylle krav og forventninger i arbeidslivet», er vi i utakt med overordnet likestillingspolitikk. For eksempel minner FN's konvensjon om rettighetene til personer med nedsatt funksjonsevne (CRPD) om deres rett til arbeid på lik linje med andre (Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet, 2013, s. 2). Formuleringen «på lik linje med andre» peker på at en her bygger på en forståelse av likestilling som går lenger enn det å bli behandlet *likt* som andre, og det å få de samme *mulighetene* som andre. Forståelsen som CRPD bygger på kalles «inkluderende likestilling» (Broderick & Ferri, 2019, s. 126), og innebærer at i tillegg til å bygge ned ulike former for funksjonshemmende barrierer (Owren, 2019), kan likestilling også kreve aktive former for støtte som sikrer at personen i større grad *oppnår* det samme som andre (Broderick & Ferri, 2019). I norsk lov gjenspeiles det i § 22 i likestillings- og diskrimineringsloven (2017), som gir ansatte med nedsatt funksjonsevne en rett til individuell tilrettelegging av arbeidsplass og arbeidsoppgaver. Behovet for slike særlige tiltak oppstår blant annet fordi ordinære måter å organisere arbeid på er tilpasset flertallet – personer uten funksjonsnedsettelse (Broderick & Ferri, 2019).

Retten til tilrettelegging er dermed godt forankret. Mindre klart er det hvem som har plikt til å oppfylle den og hvor langt de må strekke seg. CRPD forplikter ikke arbeidsgivere direkte, den forplikter statene som har ratifisert den til å påse at rettighetene oppfylles gjennom et spekter av tiltak, deriblant slike lovverk som likestillings- og diskrimineringsloven. CRPD definerer det å nekte å gi tilrettelegging som en type diskriminering, men dette gjelder bare «rimelig» tilrettelegging (Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, 2013, s. 9). En liknende

avgrensning finnes i norsk lov. Retten gjelder bare så langt tilretteleggingen ikke innebærer «en uforholdsmessig byrde» for bedrifter, og når byrden skal vurderes, skal det blant annet legges vekt på hvor mye tilretteleggingen vil koste, og bedriftens ressurser (likestillings- og diskrimineringsloven, 2017). Det er dermed uklart i hvilken grad ordinære bedrifter vil være pålagt å endre måten de organiserer arbeidet på for å sikre inkluderende likestilling for noen, og i hvilken grad det det må følge av at de selv ser en verdi i det. Enhver bedrift må forholde seg til noen økonomiske og materielle realiteter, og i den grad en tilrettelegging vil kreve endringer i hvordan de organiserer arbeidet, vil også hensynet til andre ansattes behov og rettigheter spille inn.

## Kunnskapsstatus

I en systematisk kunnskapsoversikt konkluderer Ellenkamp, Brouwers, Embregts, Joosen og van Weeghel (2016) med at det finnes lite forskning på hvilke arbeidsplassfaktorer som kan bidra til at personer med utviklingshemming kan arbeide i ordinære bedrifter. Men det synes å være vesentlig hvordan arbeidsgiver stiller seg, at det oppnås god match mellom personens ferdigheter og jobbens krav, at personen opplever å bli inkludert i kulturen på arbeidsplassen, og at bedriften får støtte fra eksternt jobbspesialist. I sin kunnskapsoversikt peker Cheng mfl. (2018) på at vi mangler kunnskap om hvilke endringer på organisasjonsnivå som kan bidra til mer skreddersydde jobber for utviklingshemmede ansatte og bedre samsvar mellom deres og bedriftens behov. En kunnskapsoversikt på ledelsesfeltet viser at ansatte i denne gruppen ofte settes til manuelle, repetitive oppgaver, og har behov for andre former for tilrettelegging enn ansatte med fysisk funksjonsnedsettelse: De kan trenge å få arbeide deltid eller kortere dager, de kan trenge mer oppfølging enn andre, og at opplæring og oppgaver tilpasses (Cavanagh et al., 2017). I en studie av hvilke endringer i tilnærming ledere kan trenge å gjøre, anbefales høy grad av fleksibilitet, at jobben skreddersys, og at en mentor utpekes – en kollega som kan ha et særlig oppfølgingsansvar (Bartram, Cavanagh, Meacham, & Pariona-Cabrera, 2021).

Vi har dermed kunnskap om at individuell tilrettelegging kan bli avgjørende og vi vet noe om hva som kan kjennetegne slik tilrettelegging. Men denne kunnskapen er generell og gir liten innsikt i hva som kan kjennetegne ordinære bedrifters utvikling og implementering av egnet individuell tilrettelegging for en nyansatt med utviklingshemming.

## Metodisk tilnærming

Studien var en eksplorativ, kvalitativ case-studie av sju tilfeller av inkludering av ansatte med utviklingshemming i norske og danske ordinære bedrifter. Casestudier er egnet til å utforske komplekse helheter og sosiale fenomener. Å utforske samme fenomen i flere settinger kan gi enda rikere, dypere forståelser (Bishop, 2010). Fordi tidligere forskning hadde lite å si om det jeg så etter, startet jeg datainnsamlingen uten å definere et teoretisk rammeverk, bare ledet av et såkalt «sensitiverende begrep» (Geertz, 1974) – *tilrettelegging*. Fordi få ordinære bedrifter har utviklingshemmede ansatte, var det krevende å finne caser. Slik kunne en tro at disse sju er «atypiske tilfeller» med begrenset overføringsverdi. Men det jeg har studert, er verken de sju ansatte eller bedriftene de arbeider i. Jeg har studert hva som skal til for å kompensere for et spesifikt misforhold mellom, på en side, måter å organisere arbeid tilpasset ansatte som har kognitiv funksjon i «normalområdet» og, på andre siden, ansatte som har så nedsatt kognitiv funksjonsevne at det defineres som utviklingshemming. Varianter av dette misforholdet vil være utgangspunktet for enhver ordinær bedrift som skal prøve seg på slik arbeidsinkludering, og på den måten kan de sju casene forstås som «typiske tilfeller». Funn fra casestudier kan få overføringsverdi ved at en har studert typiske tilfeller av noe (Schwandt & Gates, 2018). Sett slik, kan mine funn potensielt informere og støtte tilsvarende inkludering i andre bedrifter.

Utvalget var strategisk, i og med at jeg rekrutterte deltakere jeg mente var i en særlig posisjon til å belyse forskningsspørsmålet (Malterud, 2017). Det kan kalles tilfeldig strategisk (Malterud, 2017) på den måten at jeg på forhånd ikke visste *om* bedriftene tilrettela for disse arbeidstakerne, og i så fall, *hva slags* tilrettelegging de fikk. Forespørsel om å delta i studien gikk via jobbspesialistene. Jeg fikk samtykke fra arbeidstakerne selv ved at nærpersoner gikk gjennom et forenklet norsk eller dansk informasjonsskriv med dem på forhånd, på måter som sikret at de forsto hva de sa ja til. Samtykket dekket også at jeg fikk intervjuere leder, kollegaer og jobbspesialisten om sine erfaringer med arbeidsinkluderingen. Disse fikk vanlige skriv på norsk eller dansk. Studien var tilrådd av Norsk samfunnsfaglig datatjeneste.

Jeg gjennomførte til sammen 16 dager feltarbeid og feltsamtaler med arbeidstakerne, supplert med forskningsintervjuer med i alt 44 andre personer (17 ledere, 13 kollegaer, 8 eksterne jobbspesialister og 6 foreldre). Datamaterialet besto av transkriberte feltnotater og lydopptak fra intervjuene. For ikke å miste helheten i casene ble materialet i hver case analysert for seg. I analysen brukte jeg «tematisk analyse» i henhold til Braun og Clarke (2006), der en går fra lesing og koding til utvikling av tema. Jeg kodet case for case i flere runder, slik at hver case

ble kodet flere ganger ut fra et stadig mer robust kodesett basert på fellestrekkene jeg fant i materialet. Prosessen hadde dermed også preg av «iterativ kategorisering» (Neale, 2016).

All sju jobber er alle i tjenesteproduerende bedrifter, både små og store, i privat og offentlig sektor. Tre er på hotell, knyttet til kjøkken, drift eller konferansetjenester. To er på sykehjem, knyttet til drift. Én er på en burgerrestaurant. Den siste er i en gravertjeneste på en kirkegård. På det tidspunktet hadde arbeidstakerne vært i jobben mellom 1 og 14 år. Seks har en intern mentor. I alle sju caser får bedriften og arbeidstakeren støtte fra en ekstern jobbspesialist, og jobbene kan dermed forstås som eksempler på Supported eller Customized Employment (Spjelkavik, Enehaug, Klethagen & Schafft, 2020). Én arbeidstaker har full stilling. Resten arbeider 16–24 timer i uken. Alle har full uførepensjon, men er fast ansatt i bedriftene, som betaler dem 15–40 % av ordinær lønn. I eksemplene i neste del er bedriftene anonymisert og alle arbeidstakere har fått fiktive navn.

## Funn og diskusjon

I denne delen beskriver og diskuterer jeg sentrale funn knyttet til prosessene i bedriftene som har ledet frem til egnet individuell tilrettelegging og vellykket inkludering. Når jeg beskriver arbeidsinkluderingene som vellykket, er det basert på at lederne var fornøyde, arbeidstakerne var fornøyde med jobben sin, kollegaene omtalte dem som en berikelse for arbeidsmiljøet, og jobbspesialistene beskrev at de hadde hatt en positiv utvikling etter oppstart. I det som følger, beskriver jeg hvordan veien frem til inkludering har vært preget av at ledere og kollegaer gikk inn i prosesser med utprøving sammen med arbeidstakeren, og brukte erfaringene til å justere både arbeidstakerens oppgaver og sine egne måter å gi oppfølging. Videre knytter jeg an til to begreper – *erfaringslæring* og *brikolasje* – og viser hvordan de kan bidra til å forklare at disse bedriftene har lyktes.

### Å utforme et tilpasset oppgavesett

I alle sju caser var arbeidstakerens oppgavesett et resultat av det som kalles «jobbutvikling», der en utvikler en jobb som er tilpasset arbeidssøker i stedet for å prøve å formidle personen til en ledig stilling (Spjelkavik et al., 2020). Som vi så, peker forskning på at oppgavesettet må matche både personens ferdigheter og bedriftens behov. I Supported og Customized Employment kartlegges begge deler før oppstart av jobben, og så legges det til grunn for valg av oppgaver (Spjelkavik et al., 2020). Mine funn peker på at interne prosesser med utprøving,

endring og tilpasning av oppgavesett *etter* oppstart også kan være avgjørende: I alle sju caser var dagens oppgavesett et resultat av slike prosesser, og oppgavene liknet ofte lite på det som var avtalt ut fra kartleggingen på forhånd. Videre var det i bedriftene som involverte seg mest aktivt i utprøvingen, at en hadde oppnådd best match med bedriftens behov. Et tredje funn var at egnet individuell tilrettelegging kan medføre endringer i andre ansattes jobb, for eksempel ved at felles rutiner må justeres. Dette kan også gi en mer sømløs inkludering av ansatte som trenger å få arbeide i lavere tempo:

Da *Robert* ble ansatt på restauranten, fikk han tett oppfølging av restaurantsjefen, som er intern mentor. I flere måneder prøvde de to i fellesskap ut hvilke oppgaver han relativt lett kunne læres opp til, med månedlige diskusjoner med den eksterne jobbspesialisten. Resultatet likner lite på det de diskuterte før oppstarten, men er godt tilpasset bedriftens behov: Robert jobber på bakrommet, der han fyller, kjører og tømmer en industriell oppvaskmaskin mange ganger om dagen. Han vasker gulv, garderobe og toalett, tar ut papp, og plukker og tømmer søppel ute. Eieren av restauranten forteller at det som i dag er Roberts oppgaver, før ble gjort av alle på skiftet, og sier: «I dag er hans funksjon blitt en fast rutine. Men han gjør det bare mandag til torsdag. Fredag til søndag gir vi en vanlig ansatt samme funksjon som Robert.» Her ser vi at utformingen av hans oppgavesett har ført til en endring i alles rutiner, i stedet for å veksle mellom ulike rutiner ut fra hvilken ukedag det er. Videre viser det hvordan en kan utvikle jobber for personer som jobber relativt sakte i travle arbeidsmiljøer: Ved at bedriften endrer en felles rutine, kan Robert gjøre faste oppgaver i sitt tempo mens de andre sjonglerer varierende oppgaver i høyt tempo. Etter tre år har ikke selve oppgavene endret seg så mye, men Robert er blitt dreven i oppgavene og kan i dag veksle mellom dem på en smidig måte.

Utover selve innholdet i oppgavesettet kan det også bli avgjørende å finne den rette balansen mellom faste og forefallende oppgaver:

*Martin* har utført omtrent de samme driftsoppgavene på et sykehjem i over ti år. Han har utelukkende faste oppgaver og har i alle år motsatt seg enhver endring. Å overtale ham til å justere sine rutiner i takt med at bedriftens behov endrer seg, har blitt jobbspesialistens jobb fordi det krever fagkompetanse og tid. Men sykehjemmet verdsetter jobben Martin gjør, og sliter med å få gjort disse oppgavene når han har ferie. I motsatt ende av skalaen finner vi *Emma*, som jobber på et hotellkjøkken. Hun har noen faste oppgaver, men mesteparten av dagen gjør hun forefallende oppgaver som ulike kokker avtaler fortløpende med henne. Når jeg spør Emma om hun vet hva hun skal gjøre etterpå, smiler hun og sier: «Nei, vet ikke, får se om noen trenger hjelp til noe.» Hun liker variasjon og virker fullstendig komfortabel med at oppgavene kommer

etter hvert, og at dagen blir til underveis, så lenge det ikke blir for mye til sammen. Hun både forteller og viser at hun hadde mistriivdes med repetitive oppgaver, som Cavanagh mfl. (2017) påpekte at ansatte med utviklingshemming ofte blir satt til. Men en slik måte å utforme jobben på krever at alle kokkene på kjøkkenet lærer hva Emma kan, slik at de kan gi henne oppgaver hun kan klare, og respekterer begrensningene i hennes kapasitet. Det kan også kreve at noen holder øye med at ikke summen av oppgaver blir for stor. Når en kokk kom med oppgaver, så jeg flere ganger mentor gå bort for å spørre når de måtte være ferdig. Ut fra det kunne hun så avtale med Emma i hvilken rekkefølge hun skulle gjøre oppgavene. Både mentor og kjøkkensjef fortalte at Emma kunne bli fortvilet når kokkene kom med for mye på en gang.

For noen kan det bli avgjørende hvordan forefallende oppgaver tilflyter dem, og at bedriften regulerer hvem som kan be dem om forefallende oppgaver:

*William* har i en årrekke utført driftoppgaver på et sykehjem med over 70 ansatte. Et problem har vært at han iblant har gått hjem etter at andre ansatte har spurt ham om ulike forefallende oppgaver. Han sier aldri nei, men oppgaver kan bli overveldende for ham. Noen ganger er de uforståelige eller kjennes uoverkommelige. Andre ganger er problemet at han får for mange beskjeder på en gang. Han beskriver det som at «da blir det sånn kaos, oppi her», og peker på hodet. Som hos Emma er utfordringen at hver enkelt ansatt ikke kan vite hva andre har spurt ham om å gjøre, og at han har vansker med å regulere dette på egenhånd. Men til forskjell fra kjøkkenet der Emma jobber, er det vanskelig å lære alle på sykehjemmet hva *William* kan og klarer. Løsningen har blitt at noen få som kjenner ham godt, kan spørre ham om forefallende oppgaver. Resten har måttet lære å la være. Det krever også at de klarer å skille mellom ham og de andre driftsoperatørene som går likt kledd som ham.

### Å utforme tilpasset oppfølging

I alle bedriftene har det foregått liknende læringsprosesser på vei mot å utforme en passende oppfølging. Ut fra Cavanagh mfl. (2017) vet vi at ansatte med utviklingshemming kan trenge mer oppfølging. Det gjør også disse sju. Samtidig bidrar min studie til å utdype dette behovet:

For det første er det også behov for å tilpasse hvordan oppfølgingen gis. Det gjelder særlig det kommunikative. I mitt materiale beskriver ledere, mentorer og kollegaer gjennomgående at de må justere sine vante måter å kommunisere på hvis de skal få til effektiv kommunikasjon med arbeidstaker, og det har jeg også observert at de gjør.

For det andre er tilpasningene utviklet over tid i samspill med personen. Når ledere, mentorer og kollegaer opplever at deres vante måter å gjøre, si eller tolke noe på ikke fungerer, prøver de seg frem, og i denne prosessen orienterer de seg aktivt ut fra arbeidstaker. En av kokkene på kjøkkenet der Emma jobber, beskrev dette slik:

«Du må være mer tålmodig, du må forklare saktere, forklare tydeligere, og vise. Hvis jeg ser på ansiktet hennes at hun ikke forstår – noen gang sier hun ‘ja’, men jeg kan se at hun ikke forstår – da setter jeg ned farten enda mer.»

Også kjøkkensjefen nevner at Emma ofte sier «ja» selv om hun ikke forstår, men at han har lært seg å se det på henne, slik at han kan gå en runde til. Andre, som Robert, sier fra når han ikke forstår. Men som Emma har han begrensninger i hvor mye han kan forholde seg til: «En kan ikke si tjue ting på en gang, han skal bare ha en ting om gangen», sier en av lederne hans.

Et tredje moment dreier seg om kognitive hjelpemidler. Flere av arbeidstakerne har stor nytte av oppgavelister på papir eller iPad. I noen caser er slike hjelpemidler prøvd ut i samråd med jobbspesialisten, men gitt opp fordi arbeidstaker ikke klarer å følge en liste i praksis, selv om den er utformet med svært enkel tekst eller bilder. Her har svaret blitt å sikre at arbeidstaker får tilstrekkelig kognitiv støtte gjennom tett oppfølging. I andre caser, som Emma, bakes den inn i tette former for samarbeid, der et kognitivt hjelpemiddel hadde hindret arbeidsflyten. Det antyder at i inkludering av ansatte med utviklingshemming kan et kognitivt hjelpemiddel være nyttig i noen settinger, men ikke andre. I sin tur peker det på at det er behov for mer forskning på forholdet mellom kognitive hjelpemidler og andre former for kognitiv støtte.

### *To grunntrekk: erfaringslæring og brikolasje*

Felles for mange av de tilpasningene som er nevnt ovenfor, er at de krever at ledere og kollegaer tenker over og revurderer handlemåter og forhold som de vanligvis kan ta for gitt. Roberts mentor omtaler tilpasningene hun gjør, som «ting en ikke tenker over i hverdagen». Tilsvarende beskriver kokken som er Emmas kollega, at for å hjelpe Emma å forstå må hun tenke på ting hun ikke har tenkt på før. Slik jeg har beskrevet disse prosessene i bedriftene, kjennetegnes de – og drives frem – av det Dewey kaller *erfaringslæring*: Dewey beskriver læring som uløselig



knyttet til erfaring, skriver Elkjær (2005). Som mennesker gjør vi oss kontinuerlig erfaringer i samspill med verden og hverandre. Men disse avleires i stor grad som tanke- og handlingsvaner, uten særlig mye læring. Slike erfaringer skaper forventninger om hvordan noe vil bli i fremtidige situasjoner, og i den grad disse situasjonene forløper som forventet, styrkes vi i våre vaner. Dewey hevder at læring først og fremst skjer når forventninger ikke innfris – når vi støter på noe vi ikke kan håndtere med vante verktøy. Det kan bli et startskudd for utforskning, der vi gjennom praktisk utprøving og refleksjon bearbeider utfordringen og når nye konklusjoner, som så kan gi grunnlag for nye vaner. Men det forutsetter vilje til å la situasjonen forbli uavklart mens vi prøver oss frem (Elkjær, 2005).

Nettopp dette preger de sju casene – at ledere og kollegaer opplevde å komme til kort med sine vante verktøy, gikk inn i prosesser med utprøving sammen med arbeidstakeren og brukte det de lærte, til å justere både arbeidstakers oppgaver og sine måter å gi oppfølging på. På en side bekrefter det en konklusjon i en nyere norsk studie av arbeidsinkludering om verdien av en «lærende tilnærming» (Spjelkavik et al., 2020, s. 91). På andre siden kan vi spørre om en slik tilnærming kan bli helt avgjørende når det gjelder ansatte med utviklingshemming. Mine funn tyder på det. Det mest vanlige er at tilrettelegging skjer på ansattes initiativ, og at de det gjelder, kan beskrive og argumentere for tilretteleggingene de trenger. Her fant jeg få spor av det. Både i feltarbeidene og intervjuene har jeg prøvd å få rede på i hvilken grad disse sju arbeidstakerne kan beskrive den tilretteleggingen de får. Min konklusjon – basert på det de, deres ledere og kollegaer og jobbspesialistene sier om tilretteleggingene og prosessene som har ledet frem til dem – er at de i liten grad kan beskrive hvilken tilrettelegging de har behov for. Dermed blir de avhengig av at andre utforsker dette sammen med dem. Ikke bare i selve oppstarten, men som en mer eller mindre kontinuerlig prosess. I mitt utvalg var to av jobbene fortsatt i tydelig utvikling etter mer enn ti år. Samtidig skyldes det neppe bare arbeidstakernes utviklingshemming. Når det gjelder oppfølgingen, er mye av tilretteleggingen de får basert på at personene rundt dem reflekterer over og revurderer noe som vanligvis reguleres på relativt automatiserte måter, for eksempel de gjensidige tilpasningene som skjer underveis i sosiale samspill. Å beskrive konkret hvordan andre må tilpasse noe de vanligvis gjør automatisk, ville ha vært krevende for enhver. Dermed kan behovet for erfaringslæring også dreie seg om typen tilrettelegging det er behov for. Det illustrerer også at de formene for kollektiv tilrettelegging jeg observerte i mine caser, er noe annet og mer enn det arbeidsinkluderingslitteraturen kaller *naturlig bistand*, der mentorer og andre ansatte bistår i den faglige og sosiale inkluderingen av arbeidstaker (Spjelkavik et al., 2020). Det må også nevnes at de sju arbeidstakerne slett ikke

var passive «mottakere» av tilrettelegging. Selv om andre personer måtte holde oversikten og gjøre noen vurderinger på deres vegne når det gjaldt tilrettelegging, var de aktive i samspill og samarbeid, og påvirket utformingen av jobben sin både gjennom initiativ og tilbakemeldinger.

En annen viktig kvalitet ved bedriftenes utprøvningsprosesser oppsummeres i begrepet *brikolasje*. Begrepet, som opprinnelig ble formulert av Lévi-Strauss, betegner oppfinnsomme, kreative prosesser der noen får en situasjon til å fungere ved hjelp av verktøy og kompetanser de mer eller mindre tilfeldig har for hånden (Klemdal, 2013): I utprøvningsprosessene var det tydelig at ledere, mentorer og kollegaer like gjerne bygget på egne erfaringer som foreldre og ideer av ulike slag som på innsikt i utviklingshemming. Når de begrunnet tilretteleggingene jeg så dem gjøre, viste de sjelden til kunnskap om utviklingshemming, kun til diagnosen. De formidlet en klar oppfatning om at de ikke kunne forvente det samme av disse arbeidstakerne som de kunne av andre, og det syntes å være grunnen til at de var villige til å tilsidesette sine ordinære forventninger og prøve seg frem. Likevel, kombinert med læringen fra samspillene med arbeidstakeren og noe støtte fra en jobbspesialist, førte det frem til egnet individuell tilrettelegging. På én side kan det bety at tilretteleggingene ble mindre optimale enn de kunne ha vært om de var blitt utviklet og utført av noen med fagkompetanse om utviklingshemming. På den andre siden viser det at vellykket arbeidsinkludering er mulig også i et arbeidsliv der ordinære bedrifter ikke har, og neppe vil få, særlig faglig kompetanse om utviklingshemming. Det synes derimot å kreve at bedrifter har vilje og evne til å la slike oppfinnsomme, kreative prosesser utspille seg i arbeidsmiljøet. Slik er mine funn i tråd med Klemdals (2013) poeng om at brikolasje krever *utviklingsledelse*, at ledere gir rom for utprøving og erfaringslæring.

## Konklusjon

Jeg har gjort rede for en studie av arbeidsinkludering av ansatte med utviklingshemming i ordinære bedrifter, med fokus på hva som kan kjennetegne ordinære bedrifters utvikling og implementering av egnet individuell tilrettelegging for en nyansatt med utviklingshemming.

Den bidrar til å konkretisere hva det kan innebære å bli inkludert «på lik linje med andre». Ut fra det jeg har lært av de sju arbeidstakerne og deres gode støttespillere, vil jeg si at et stort skritt på veien er å ha et sett med oppgaver som en både liker og klarer, der en – som andre ansatte – får oppfølgingen en trenger for å gjøre jobben, i en form en kan nyttiggjøre seg. Det

peker også på at ansatte med utviklingshemming ikke nødvendigvis har «spesielle behov». Tvert om er dette helt alminnelige behov.

En suksessfaktor i disse tilfellene, i tillegg til arbeidstakernes egen innsats og støtte fra en ekstern jobbspesialist, synes å være at ledere og kollegaer var villige til å sette til side ordinære forventninger, gå inn i prosesser med utprøving sammen med arbeidstakeren og bruke erfaringene sine til å utvikle egnet individuell tilrettelegging. Sett under ett er det liten tvil om at tilretteleggingen disse sju arbeidstakerne får, er mer enn det gjeldende lovverk kan pålegge en bedrift. Motivasjonen – og i disse tilfellene entusiasmen – må derfor delvis finnes i den verdien som en fremoverlent bedrift kan se i å ha et arbeidsmiljø der utprøving, refleksjon, erfaringslæring og oppfinnsomme, kreative prosesser inngår i det daglige arbeidet.

Studien viser hvor viktig det er at tilretteleggingen både er tilstrekkelig og tilstrekkelig individualisert. Derfor må den utformes lokalt. Samtidig bidrar studien med et begynnende rammeverk av momenter til vurdering i slike prosesser: På vei mot et tilpasset oppgavesett bør en vurdere a) oppgavene, men også b) forholdet mellom faste og forefallende oppgaver og c) hvordan eventuelle forefallende oppgaver tilflyter arbeidstaker. På vei mot å utforme tilpasset oppfølging, bør en vurdere d) hva som er tilstrekkelig oppfølging, men også e) hvordan den skal gis, f) hvordan en skal sikre at ledere og kollegaer revurderer sine egne mer eller mindre automatiserte handlingsvaner i tilstrekkelig grad, og g) hvordan en på ulike måter skal sikre personen nok og riktig kognitiv støtte, med og uten kognitive hjelpemidler. Dette er konkrete måter som enkeltbedrifter kan bidra til et mer inkluderende, likestilt arbeidsliv.

## Referanser

- Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. (2013). *Konvensjon om rettighetene til mennesker med nedsatt funksjonsevne*. Oslo: Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.
- Bartram, T., Cavanagh, J., Meacham, H., & Pariona-Cabrera, P. (2021). Re-calibrating HRM to improve the work experiences for workers with intellectual disability. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.

- Bishop, P. (2010). Multi-Site Case Study. I A. J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (Red.), *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Broderick, A., & Ferri, D. (2019). *International and European Disability Law and Policy. Text, Cases and Materials*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 6–43.
- Cheng, C., Oakman, J., Bigby, C., Fossey, E., Cavanagh, J., Meacham, H., & Bartram, T. (2018). What constitutes effective support in obtaining and maintaining employment for individuals with intellectual disability? A scoping review. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 43(3), 317–327.
- Elkjær, B. (2005). *Når læring går på arbejde. Et pragmatisk blik på læring i arbeidslivet*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.
- Ellenkamp, J. J. H., Brouwers, E. P. M., Embregts, P. J. C. M., Joosen, M. C. W., & van Weeghel, J. (2016). Work Environment-Related Factors in Obtaining and Maintaining Work in a Competitive Employment Setting for Employees with Intellectual Disabilities: A Systematic Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26 (1), 56–69.
- Geertz, C. (1974). "From the Native's Point of View": On the Nature of Anthropological Understanding. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 28(1), 26–45.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). Lov om likestilling og forbud mot diskriminering 16. juni 2017 nr. 51.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*, 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Neale, J. (2016). Iterative categorization (IC): a systematic technique for analysing qualitative data. *Addiction*, 111(6), 1096–1106.
- Owren, T. (2019). Hvordan kan tjenesteytere bidra til å bygge ned funksjonshemmende barrierer? *Tidsskrift for Omsorgsforskning*, 5(1), 1–15.
- Schwandt, T. A., & Gates, E. F. (2018). Case Study Methodology. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research, 5th edition* (s. 341–358). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., Klethagen, P., & Schafft, A. (2020). *Arbeidsinkludering og mentor. Inkluderingskompetanse gjennom samskaping*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet.
- Wendelborg, C., & Tøssebro, J. (2018). Personer med utviklingshemming og arbeid – arbeidslinje eller fasttrack til kommunal omsorg? *Fontene forskning* 11(2), 58–71.