

Resultatrapport for kompetanseprosjektet “Mangfold på arbeidsplassen”

Tonje Fyhn, Tone Langjordet Johnsen, Irene Øyeflaten, Anika Jordbru og
Torill Helene Tveito

Resultatrapporten oppsummerer hovedresultatene fra kompetanseprosjektet «Mangfold på arbeidsplassen». Prosjektet varte fra 2016-2019, og er finansiert av Norges Forskningsråd, program for Velferd, Arbeid og Migrasjon (VAM).

NORCE Norwegian Research Centre, 2019
Epost: tofy@norceresearch.no

Innholdsfortegnelse

Resultatrapport for kompetanseprosjektet “Mangfold på arbeidsplassen”	1
Bakgrunn og målsettinger.....	3
<i>Prosjektgruppen.....</i>	<i>5</i>
Resultater.....	6
<i>Delmål 1, Kartlegging av inkluderingskultur: Spørreskjema-undersøkelse.....</i>	<i>6</i>
Vurdering av ulike typer arbeidssøkere.....	10
Syn på mangfold på arbeidsplassen	19
Rekrutteringsprosesser	21
Inkluderingsmodeller.....	23
Enkeltspørsmål om psykisk sykdom, fysisk funksjonsnedsettelse og kulturelt mangfold.....	24
<i>Delmål 1, Kartlegging av inkluderingskultur: Leder-intervjuer</i>	<i>32</i>
1. Mangfold gir vinning for arbeidsplassen, og vi ser at mange blomstrer når de får oppgaver og ansvar	33
2. Vi må kunne kreve at de som jobber her viser vilje og motivasjon, utfører sine arbeidsoppgaver og respekterer arbeidsplassens rammer.....	35
3. Empatiske ledere, som viser engasjement og vilje, er viktig for å få til inkludering i praksis.....	37
4. For å kunne bidra i inkluderingsarbeidet er det ikke nok at bedriften setter av tid og ressurser, de må også ha et aktivt støtteapparat.	40
Oppsummering lederintervjuer.....	42
<i>Delmål 3: Case-studie</i>	<i>42</i>
Suksesskriteriene for å ha lyktes med mangfoldig rekruttering.....	44
Refleksjoner rundt kultur på arbeidsplassen.....	46
Praksis som kan overføres til andre arbeidsplasser	48
Hovedutfordringer i innsatsen med å øke sysselsettingen blant personer med funksjonsnedsettelse i Norge.....	50
Oppsummering case-studie.....	52
<i>Delmål 3: Nettverkskonferanser</i>	<i>53</i>
<i>Delmål 4: Betydning og nytteverdi av resultatene.....</i>	<i>55</i>
Referanser.....	58

Bakgrunn og målsettinger

Deltakelse i arbeidslivet har lenge blitt behandlet som et rettighetsspørsmål, på den måten at enkelte grupper i samfunnet er underrepresentert og undersysselsatt som følge av diskriminering basert på etnisitet eller funksjon. Forskning gjort over mange år viser i midlertid en tydelig sammenheng mellom arbeid og helse, på den måten at arbeid i seg selv er en helsefremmende faktor, ikke bare at god helse fungerer som en seleksjonsfaktor inn i arbeidslivet (Rueda et al., 2012; Waddell & Burton, 2006). Spørsmålet om arbeidsdeltakelse for alle grupper i samfunnet er dermed også et folkehelse-tema, også for grupper som har utfordringer knyttet til nettopp helsen sin, slik som psykisk syke.

Delmål 2 av IA-avtalen, som handler om å legge til rette for å sysselsette og beholde arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne, kan ikke sies å ha blitt oppnådd på en tilfredsstillende måte (Mo et al., 2013). Kunnskapen om hva som virker for å få flere i denne gruppen i arbeid, karakteriseres i en norsk rapport som begrenset og usikker (Dyrstad, Mandal, & Ose, 2014).

Arbeidsgiveren er en viktig portvokter inn til arbeidslivet, og det trengs mer kunnskap om motivasjonsfaktorer, barrierer mot, og erfaringer med å ansette personer som nå er underrepresenterte i arbeidslivet. Kunnskap om inkluderingskulturen, definert som holdninger og praksis knyttet til inkluderingsarbeid, og hvordan denne virker overfor unge arbeidssøkere, kan bidra til at hindrene for arbeidsdeltakelse for disse gruppene reduseres. Den anvendte kunnskapen kan føre til fremtidig verdiskapning i form av mer spisset innsats inn mot både arbeidsgivere og mot personer som har utfordringer med å komme inn på arbeidsmarkedet.

I kompetanseprosjektet er disse gruppene avgrenset til personer med fysisk funksjonsnedsettelse, psykisk sykdom eller med minoritetsbakgrunn, og refereres til i rapporten som underrepresenterte grupper i arbeidslivet.

I NFRs kompetanseprosjekter er brukermedvirkning sentralt. Brukere av denne typen forskning er først og fremst aktører i støtteapparatet, som NAV Arbeidslivssenter, og arbeidsgivere/organisasjoner. Disse har bidratt gjennom prosjektgruppen. I forprosjektet kom det frem at brukerrepresentantene ønsket mer kunnskap om hemmende og fremmende faktorer fra et arbeidsgiverperspektiv for økt inkludering av underrepresenterte grupper. Dette er vektlagt i forskningsspørsmålene under.

Det overordnede målet med prosjektet er å forstå mer av det vi har kalt inkluderingskultur i norsk arbeidsliv. Spørsmålene som har veiledet forskningen har vært:

- Hva er motivasjonsfaktorer for å ansette unge arbeidssøkere fra underrepresenterte grupper?
- Hva er til hinder?
- Hvilke erfaringer har arbeidsgiver gjort seg tidligere med slike medarbeidere?
- Hva er vurderingene som gjøres bak det å inkludere slike arbeidssøkere?
- Hvordan er kunnskapen om ulike typer funksjonsnedsettelse, og kunnskap om hvordan dette eventuelt påvirker arbeidsevne til den enkelte?

Prosjektet er delt inn i fire delmål:

- Gjennomføre en kartlegging av inkluderingskultur, gjennom en spørreundersøkelse blant ledere og ansatte som representerer en rekke ulike bransjer, samt lederintervjuer i bedrifter med et aktivt inkluderingsarbeid.
- Gjennomføre en case-studie med en bedrift som arbeider for økt inkludering av arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne, ulike helseplager eller flerkulturell bakgrunn.
- Bygge opp et nettverk bestående av nasjonale og internasjonale forskere og praksisaktører, som samles jevnlig til nettverksbygging, identifisering av kunnskapshull og utvikling av forskningsspørsmål.

- Skape et grunnlag for utvikling av verktøy til bruk i praksisfeltet (som ressursnettside, implementering av kunnskapen i relevante i IA-kurs).

Prosjektgruppen

Prosjektgruppen har bestått av følgende miljøer og personer:

NORCE Norwegian Research Centre, forskningsgruppen Stress, helse og rehabilitering: Torill Helene Tveito (prosjektleder) og Tonje Fyhn (prosjektkoordinator), Irene Øyeflaten, Tone Langjordet Johnsen, Jon Opsahl.

Universitetet i Bergen, forskningsgruppen Society and Workplace Diversity: Gro Mjeldheim Sandal

Høgskulen på Vestlandet, Samfunnsseksjonen: Bodil Ravneberg

Universitetet i Sørøst-Norge, forskningsgruppen Helsefremmende arbeid i nærmiljø: Steffen Torp

Sykehuset i Vestfold, Forskning og utvikling: Anika Jordbru

Telenor Open Mind: Ingrid Ihme

Arbeidslivssenteret i Hordaland: Øyvind Urdal

Arbeidslivssenteret i Telemark: Olav Rui

Arbeidslivssenteret i Vestfold: Janne Nilsen

Arbeidslivssenteret i Buskerud: Liv Døviken Eriksen

Arbeidslivssenteret i Akershus: Arnfinn Bjørshol

I utgangspunktet var også NHO og LO forpliktet til å delta, men de trakk seg tidlig i prosjektfasen fordi de ikke så det mulig å prioritere deltakelse.

Resultater

Alle delmålene anses som nådd, men de tre første har krevd og fått høyere prioritering enn målet om idéer til praktiske verktøy. Prosjektet har resultert i et rikt datamateriale som på ulikt vis belyser arbeidsgiverperspektivet. Det ble tidlig klart for oss at resultatene var nettopp perspektiver, og ikke holdninger, som idéen i utgangspunktet var. Arbeidsgiveres responser er vurderinger gjort ut fra hensynene de tar på sin arbeidsplass, og ut fra lovgivning og støtteordninger, eller mangel på disse. Resultater må derfor ikke forveksles med holdninger alene – selv om dette er en del av bildet – men som resultater av betingelsene arbeidsplassene opererer under.

NSD godkjente den meldepliktige delen av datainnsamlingen, det vil si lederintervjuene som ble tatt opp på bånd. Spørreskjema-innsamlingen var ikke meldepliktig, da den var anonym. Midt i prosjektperioden ble det søkt NESH om å gjøre en eksperimentell studie som skulle benytte fiktive jobbsøknader som manipulerte «hull i CV'en», sendt til reelle jobbutlysninger. Understudien dukket opp som en idé underveis i prosjektet. NESH frarådet å gjennomføre studien, av hensyn til tilliten mellom arbeidsgivere og forskere.

Delmål 1, Kartlegging av inkluderingskultur: Spørreskjemaundersøkelse

I 2017 og 2018 ble det gjennomført en spørreundersøkelse på mange ulike arbeidsplasser, som representerte en stor bredde industrier og næringer. De minste arbeidsplassene hadde 3-5 ansatte, mens de største hadde flere hundre ansatte. Arbeidslivssentrene i det som på den tiden var Hordaland, Aust-Agder, Akershus, Buskerud, Telemark, Vestfold, Sogn og Fjordane, Nord-Trøndelag og Finnmark bidro med kontaktlister fra sine fylker, og alle bedrifter på listene ble invitert til å delta uavhengig av bransje, størrelse eller hyppighet av kontakt med Arbeidslivssentre. Det siste punktet kan gjerne understrekes, fordi det viste seg

å være stor variasjon i hvor stor bevissthet man hadde rundt at man var en «IA-bedrift». Selv om det skjer en seleksjon i flere faser av rekrutteringen og i datainnsamlingen, antar vi derfor at det å være IA-bedrift i seg selv ikke nødvendigvis betyr at man har et aktivt inkluderingsarbeid. Den endelige populasjonen besto av 301 ledere og 878 medarbeidere, og representerte 9 fylker og 14 bransjer kategorisert etter SSBs næringskodesstandard. Svarprosenten var lav, 29% for ledere og 19% for medarbeidere, men dette ble til dels kompensert for ved en relativt stor populasjon, bredde i bransjer og geografisk spredning, og kjønnsbalanse i utvalget (se tabell 1 og figur 1-2).

Tabell 1. Kjennetegn ved respondentene.

Ledere (n=301)

Kvinner (n=300) 54 %

Alder (n=297) 47 år (SD 10.15)

Høyeste fullførte utdanning (n=300):

Grunnskole 2 %

Videregående skole 23 %

Høyere utd. 1-4 år 40 %

Høyere utd. over 4 år 32 %

Annet 3 %

Ansettelsesansvar (n=245) 81 %

Direkte personalansvar (n=245) 90 %

Medarbeidere (n=878)

Kvinner (n=867) 56 %

Alder (n=848) 44 år (SD 13.11)

Høyeste fullførte utdanning (n=872):

Grunnskole 5 %

Videregående skole 34 %

Høyere utd. 1-4 år 35 %

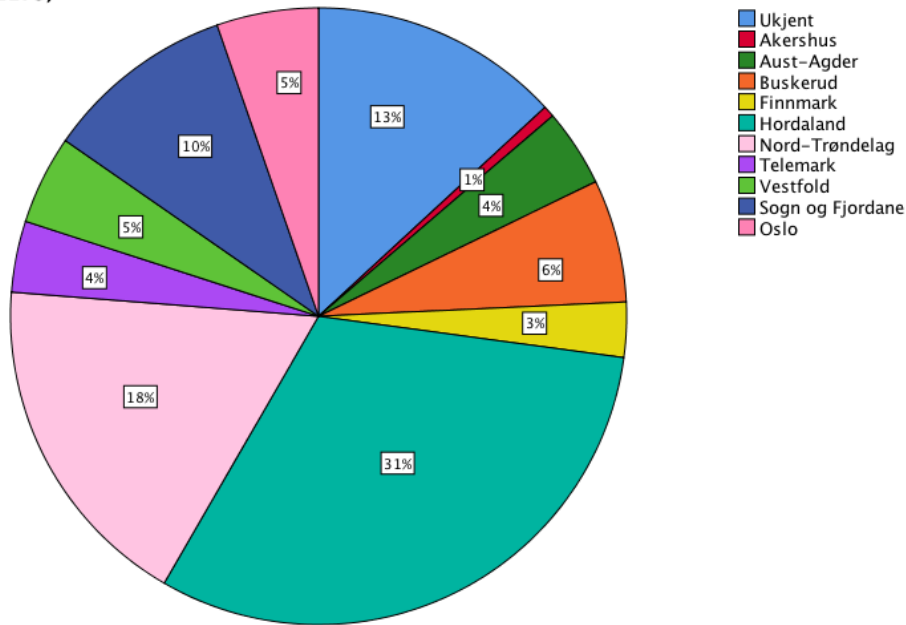
Høyere utd. over 4 år 22 %

Annet 5 %

Stillingsprosent > 50% 88 %

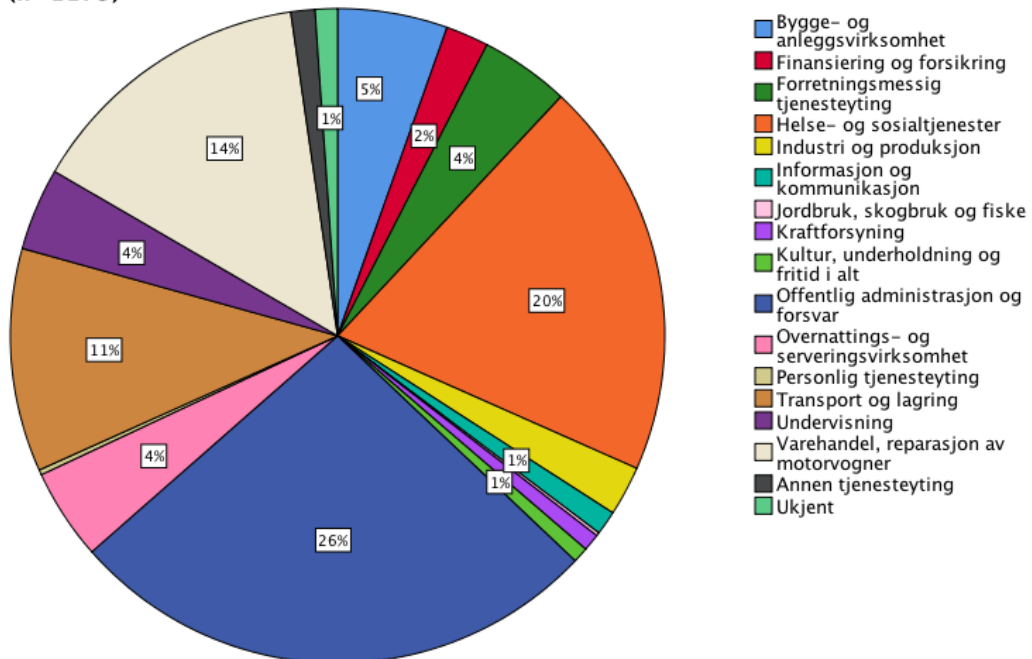
Figur 1. Fordeling på ulike fylker, hele utvalget.

Fylke (n=1179)



Figur 2. Fordeling på ulike bransjer, hele utvalget.

Bransje (n=1179)



Spørreskjemaet bestod av følgende:

- Bakgrunnsspørsmål (kjønn, fødselsår, stillingsprosent, utdanningsnivå)
- Attitudes of Workplace Inclusion, som består av 10 korte beskrivelser av arbeidssøkere med ulike karakteristikk, med oppfølgingsspørsmål om hvor godt de ulike personene ville passet inn på ens egen arbeidsplass, på en skala fra 1 (svært dårlig) til 5 (svært godt).
- Benefits and Threats of Diversity, som måler ulike forventninger og holdninger til mangfold som mest positivt eller mest negativt, på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig).
- I tillegg fikk ledere spørsmål om:
 - Rekrutteringsprosesser
 - Modeller for inkludering
 - Kulturforskjeller på arbeidsplassen
 - Det offentlige rolle i å sysselsette personer med fysisk funksjonshemming eller psykiske lidelser

Vurdering av ulike typer arbeidssøkere

Spørreskjemaet består av 10 korte beskrivelser av fiktive arbeidssøkere, i det videre kalt vignett-karakterer (Sveinsdottir et al., 2019). For alle vignett-karakterene står det at personen er kvalifisert for jobben og har normalt god helse (utenom eventuelle symptomer som er beskrevet). Vignett-karakterene inkluderte to flerkulturelle minoriteter (en født i Norge og en nylig ankommet immigrant), hørselshemming, synshemming, bruk av rullestol, schizofrene symptomer, depresjon, ADHD, somatiseringslidelse, og i tillegg en alenemor, som skulle representere en «vanlig» arbeidstaker uten uttalte helseplager eller stigma knyttet til seg. Vignett-karakterene med helseplager eller funksjonsnedsettelse ble utviklet basert på formelle diagnosekriterier i ICD-10 eller medisinske leksikon. Diagnose ble ikke nevnt eksplisitt i beskrivelsene, for å unngå vurderinger basert på assosiasjoner knyttet til

spesifikke diagnoser. Metoden er allikevel en forenkling, på den måten at den gir én fremstilling av en diagnose eller type funksjonsnedsettelse som ikke dekker mangfoldet i gruppen den representerer. Studien var ikke eksperimentell. Hvis den hadde vært det, ville det vært naturlig å manipulere kjønnsvariabelen for å undersøke effekten av det, men det ble ikke naturlig ut fra det valgte designet.

Etter å ha lest hver historie ble respondenten spurt om hvor godt den fiktive arbeidssøkeren ville passe inn på deres arbeidsplass, gitt omstendighetene. «Passe inn» ble valgt som ordlyd fordi det i større grad åpner for refleksjon rundt fysisk og psykososialt miljø på arbeidsplassen, enn for eksempel å spørre «Ville du ansatt denne personen», som retter fokuset på arbeidssøkeren alene.

Hvis man svarte fra «Svært dårlig» til «Nøytral» fikk man oppfølgingsspørsmål om hva som var den viktigste årsaken til at arbeidssøkeren ikke ville passe godt inn. Svaralternativene er basert på fokusgrupper gjort med ledere i utviklingsfasen av spørreskjemaet. I tillegg var det en åpen svarkategori, som skulle vise seg å gi viktige utdypende kvalitative svar for en del av vignett-karakterene. Siden ledere fikk et lengre spørreskjema, ble de randomisert fortløpende til å svare på bare halvparten av vignett-karakterene. Det ble sikret en balanse i variasjonen på hvilke karakterer de ble presentert for.

Vurderinger av ulike fiktive arbeidssøkerne

Tabell 2 viser resultatene av ledere og medarbeideres vurderinger av de ulike vignett-karakterene.

Tabell 2. Gjennomsnitt hele utvalget, som svar på spørsmålet «Hvor godt ville [aktuell vignett-karakter] passet inn på din arbeidsplass?» (Skala 1-5, hvor 1=Svært dårlig og 5=Svært godt)

Vignett-karakter	Gjennomsnitt	SD	Erfaring med
Integrert minoritet (n=890)	4.55	0.65	57%
Hørselshemming (n=931)	3.75	1.01	44%
Nylig ankommet immigrant (n=943)	3.44	1.09	58%
Alenemor (n=1067)	3.42	1.05	76%
Depresjon (n=904)	2.94	1.05	53%
Somatiseringslidelse (n=879)	2.83	1.05	46%
Bruker rullestol (n=921)	2.74	1.45	18%
ADHD (n=897)	2.72	0.99	50%
Schizofrene symptomer (n=876)	2.53	1.11	12%
Synshemming (n=885)	2.20	1.18	8%

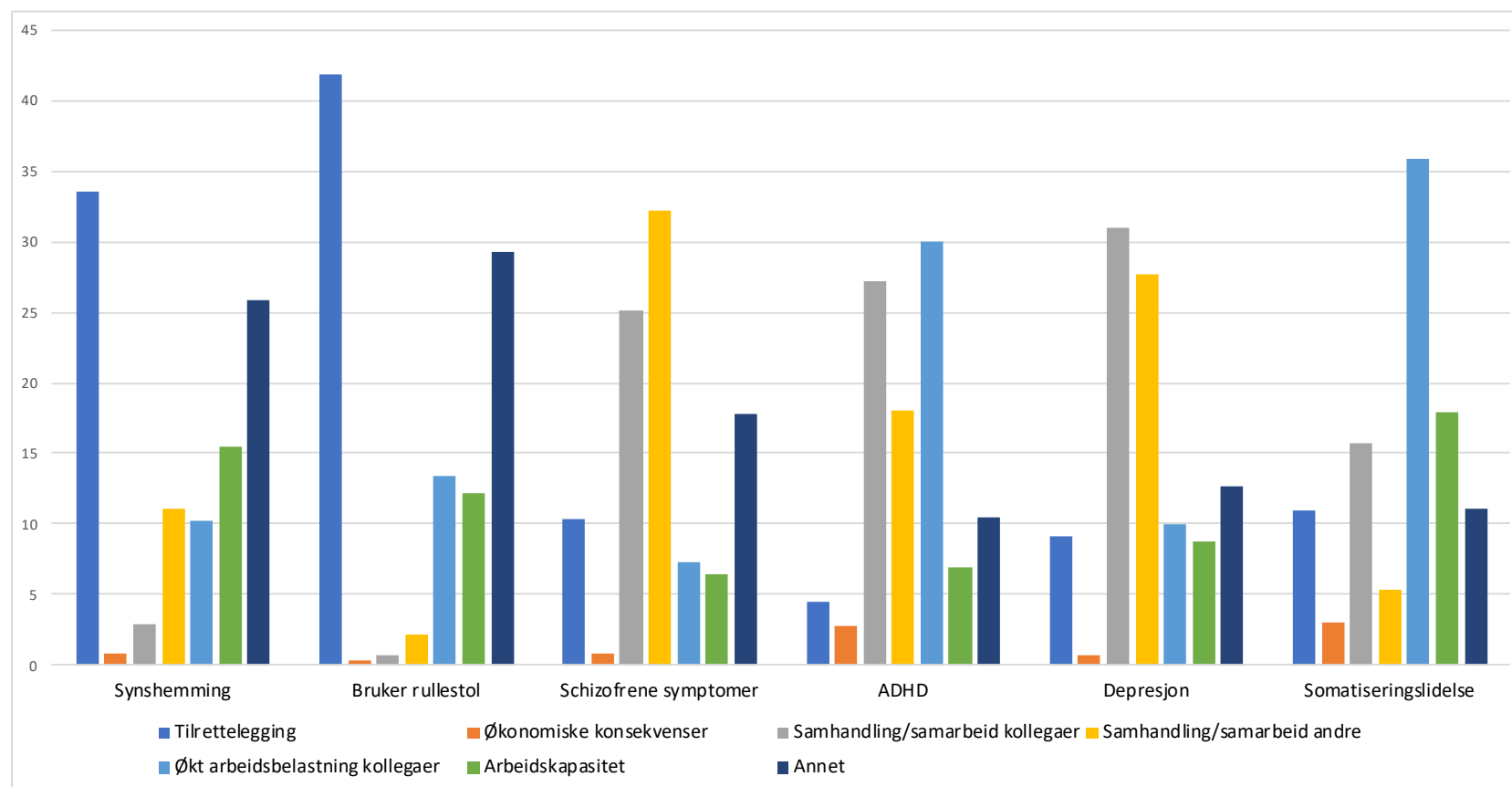
Resultatene viser at respondentene er svært positive til å inkludere kulturelle minoriteter på sin arbeidsplass. Integrert minoritet var en person født i Norge av pakistanske foreldre, mens nylig ankommet minoritet var en person fra Afghanistan som akkurat hadde fullført

introduksjonsprogrammet. Alle vignett-karakterene som beskriver psykiske lidelser får skår på den negative siden av skalaen (< 3), mens vignett-karakterene som beskriver fysisk funksjonsnedsettelse ser ut til å få mer varierte vurderinger. Resultatene kan forstås som at vignett-karakterene med fysiske funksjonsnedsettelse er gjenstand for mer individualiserte vurderinger, mens man ser ut til å vurdere psykiske eller uspesifikke lidelser generelt mer negativt. Det er også en generell trend at vignett-karakterene med minst positive vurderinger er de få som har tidligere erfaring med, med unntak av karakteren med somatiseringslidelse.

Årsaker til negative vurderinger

I de neste analysene ble kun de vignett-karakterene som fikk negative til nøytrale vurderinger inkludert, altså de som beskriver synshemming, bruk av rullestol, somatiseringslidelse, ADHD, schizofrene symptomer, og depresjon. Det ble laget såkalte «barriereprofiler» for hver av disse, som viser hva slags rasjonale som ligger bak at man vurderer det slik at den fiktive arbeidssøkeren ikke vil passe godt inn på ens egen arbeidsplass (figur 3).

Figur 3. Barriereprofil for vignett-karakterer som fikk nøytrale eller negative gjennomsnittsskårer.



Tilrettelegging og den åpne svarkategorien «annet» er de hyppigst siterte årsakene for vignett-karakterene med synshemming eller som bruker rullestol. For flere av de psykiske lidelsene er det samhandling med kollegaer og andre (som brukergrupper eller kunder) som er den viktigste årsaken til at man antar personen ikke vil passe godt inn på arbeidsplassen. Økt arbeidsbelastning for kollegaer er en viktig årsak knyttet til ADHD i tillegg til samhandlingen med andre, og for somatiseringslidelse er økt arbeidsbelastning for kollegaer den klart viktigste årsaken.

Svaralternativet «Annet» var en åpen tekstrespons for respondenter som ikke fant svaret sitt blant de forhåndsdefinerte kategoriene. Det ble gjennomført en tematisk innholdsanalyse av disse responsene. To forskere kodet svarene individuelt, før de diskuterte seg frem til enighet etterpå. Temaene og prosentandelen de representerer ses i tabell 3.

Tabell 3. Tematisk innholdsanalyse av åpen svarkategori for vignett-karakterer som fikk nøytrale eller negative gjennomsnittsskårer, hele utvalget.

<i>Tema</i>	<i>Bruker rullestol</i> (n=123)	<i>Synshemming</i> (n=132)	<i>Schizofrene symptomer</i> (n=76)	<i>Depresjon</i> (n=59)	<i>Somatiseringslidelse</i> (n=41)	<i>ADHD</i> (n=54)
<i>Tilrettelegging</i>	25%	2%	0%	0%	0%	0%
<i>Antakelser om tilrettelegging</i>	17%	14%	0%	2%	2%	0%
<i>Person-spesifikt</i>	5%	4%	29%	36%	27%	11%
<i>Arbeidets natur</i>	40%	55%	5%	0%	5%	2%
<i>Brukergrupper/kunder</i>	3%	13%	53%	29%	10%	6%
<i>Ser muligheter</i>	6%	5%	5%	5%	7%	4%

Sikkerhet	1%	5%	1%	2%	0%	6%
Sykefravær og arbeidsmiljø	0%	0%	1%	14%	29%	11%
Arbeidskapasitet og produksjonstap	0%	1%	0%	8%	7%	56%
Annet	3%	2%	5%	5%	12%	6%

Vi ser fra tabell 3 at "Annet" utgjorde mellom 18-30% av responsene på vignett-karakterene som beskrev schizofrene symptomer, synshemming og det å bruke rullestol. Til sammenligning utgjorde samme svaralternativ 10-13% av responsene knyttet til vignett-karakterene som beskrev depresjon, somatiseringslidelse og ADHD. For karakterene som beskrev synshemming eller bruk av rullestol handler disse svarene om arbeidets natur.

Eksempler på utsagn om arbeidets natur knyttet til personen som bruker rullestol er:

«De fleste jobbene her er fysisk utendørs i krevende terreng.»

«Løfting av store lagervarer, enkelte steder vanskelig fremkommelighet.»

«Du må kunne legge kjetting og tilrettelegge for andre passasjerer i denne jobben.»

Eksempler på utsagn om arbeidets natur knyttet til personen med synshemming er:

«Arbeidet stiller krav til godt syn.»

«Ikke lett å jobbe som håndverker uten å se greit.»

«Kan ikke drive tilsyn om du ikke ser.»

For vignett-karakteren som beskrev schizofrene symptomer handlet halvparten av svarene om hensyn til brukergruppe/kunder:

«Vanskelig i forhold til kundekontakt.»

«Jeg tror barna kan oppleve det skremmende.»

«Det er denne typen beboere jeg jobber med.»

En interessant tematisk kategori var «Antakelser om tilrettelegging». Denne kategorien gjaldt for det meste vignett-karakterene som beskrev synshemming og personen som bruker rullestol. Dette var utsagn som tydet på feilaktige oppfattelser om hvilke tilrettelegginger som var mulige.

*«Det er ikke mulig for henne å gjøre noen arbeidsoppgave. Vår jobb er å lese og skrive.»
(synshemmet)*

«Veileder telefon, behov for å bruke digitale verktøy hele dagen for å kunne svare brukerne som ringer inn.» (synshemmet)

«Hvis hun ikke kan jobbe utadrettet, besøke eksterne samarbeidspartnere, kan hun ikke jobbe hos oss» (bruker rullestol)

«Vanskelig med rullestolbruker i grensekontrollen.» (bruker rullestol)

En annen interessant svarkategori er «Person-spesifikt». Her ble utsagn kategorisert som i stor grad handlet om antakelser knyttet til personen selv, som hadde en uvennlig eller harselerende tone, og som vignett-beskrivelsen i utgangspunktet ikke ga grunnlag for. Denne svarkategorien utgjorde rundt en tredjedel av svarene knyttet til karakterene med schizofrene symptomer, depresjon og somatiseringslidelse:

«Det sier vel seg selv» (schizofrene symptomer)

«Fare for seg selv og andre» (schizofrene symptomer)

«Her blir det nok for mye negativitet og sykdom.» (depresjon)

«Negativ holdning» (depresjon)

*«Huffameg! Her ville det blitt mye syting og klaging. Det har vi hatt nok av.»
(somatiseringslidelse)*

«Vi kan ikke ha folk som er ustabile.» (somatiseringslidelse)

Den åpne svarkategorien ga et interessant innblikk i rasjonaliseringen som ligger til grunn for at den enkelte arbeidssøkeren ikke ville passe godt inn. En del av disse er saklige, noen er velmenende feilaktige, og noen ser ut til å være basert på stereotypier og negative holdninger. Resultatene viser at det er en rekke ulike elementer som spiller inn på respondentenes vurderinger av den enkelte arbeidssøkeren.

Erfaring og rolle

Det ble også gjort en analyse av hvilken rolle erfaring spilte, og hvilken rolle det spilte om man var leder eller ikke. Resultatene viste at erfaring gjennomgående hang sammen med å gi positive skår til den aktuelle vignett-karakteren, med unntak av karakteren med flerkulturell bakgrunn og karakteren med somatiseringslidelse. For karakteren med flerkulturell bakgrunn så respondentene ut til å ha positive forventninger uavhengig av tidligere erfaring med en tilsvarende person, mens for karakteren med somatiseringslidelse så respondentene ut til å ha negative forventninger uavhengig av tidligere erfaring. Videre var lederes og medarbeideres vurderinger ganske sammenfallende. Unntakene var for vignett-karakterene som beskrev depresjon, hørselshemming, somatiseringslidelse og det å bruke rullestol, hvor ledere gav noe lavere skår enn medarbeidere. Effektstørrelsene var i midlertid små, så disse resultatene bør tolkes med forsiktighet.

Resultatene fra spørsmålene om arbeidssøkere fra under-representerte grupper bør ikke forstås entydig som holdninger mot de respektive gruppene, men som et resultat av den samlede vurderingen ledere og medarbeidere gjør gitt sine rammer og omstendigheter. Gitt funnene i den åpne svarkategorien ser vi allikevel at noe handler om stereotypier eller feilaktige antakelser. Det må også bemerkes at vignett-historiene beskriver *ett* eksempel på hvordan for eksempel depresjon eller schizofrene symptomer kan se ut, og gir ikke et fullgodt bilde av hvordan symptomene på den ene eller andre diagnosen ser ut i praksis.

Resultatene gir et forenklet bilde av virkeligheten, men tillater allikevel en tolkning av hvordan arbeidssøkere fra ulike under-representerte grupper blir vurdert i arbeidslivet.

Oppsummert ser vi at kulturelle minoriteter kommer svært godt ut i denne undersøkelsen, mens personer med psykiske lidelser generelt får negative vurderinger. Vurderingene av personer med fysiske funksjonsnedsettelse viser større variasjoner. Ledere og medarbeidere gjør nokså sammenfallende vurderinger, og erfaringer spiller generelt en positiv rolle for vurderingene, med unntak av personen med flerkulturell bakgrunn født i Norge (positive vurderinger uansett erfaring), og personen med somatiseringslidelse (negative vurderinger uansett erfaring).

Årsakene som oppgis for at man ikke har vurdert en vignett-karakter positivt varierer, med noen likhetstrekk mellom enkelte karakterer. For synshemming og det å bruke rullestol er det tilrettelegging som er hovedårsaken, mens for de fleste psykiske lidelsene er samhandling med andre den viktigste årsaken. Den åpne svarkategorien gir et interessant innblikk i vurderingene som gjøres av respondentene, og synliggjør at det er sammensatte elementer som påvirker vurderingene av den enkelte fiktive arbeidssøker.

Syn på mangfold på arbeidsplassen

For å undersøke synet på mangfold på godt og vondt, ble skalaen "Benefits and threats of diversity" (fordeler og ulemper ved mangfold) brukt (Hofhuis, van der Zee, & Otten, 2015). Skalaen er opprinnelig utviklet for å undersøke syn på kulturelt mangfold på arbeidsplassen, men ble i denne undersøkelsen utvidet til også å gjelde funksjonelt mangfold. Unntaket var spørsmål som målte "realistisk frykt" og "symbolsk frykt", som spesifikt spør om kulturelt mangfold. Skalaen undersøker om man ser på mangfold som positivt (gjennom forbedret arbeidsmiljø, økt kreativt potensiale, større rekrutteringsgrunnlag, at organisasjonen reflekterer målgruppen, positivt omdømme), eller negativt (gjennom produktivitetstap, frykt og gnisninger mellom grupper, symbolsk opplevd trussel eller reell opplevd trussel).

Tabell 4. Gjennomsnittsverdier og standardavvik for Benefits and Threats of Diversity (1=helt uenig, 5=helt enig), hele utvalget.

	Gjennomsnitt	SD
Gevinster		
Kreativt potensiale (n=1010)	3.97	0.82
Jobbmarked (n=1008)	3.15	0.95
Arbeidsmiljø (n=1000)	3.84	0.90
Trusler		
Produktivitetstap (n=1000)	2.57	0.92
Intergruppe-frykt (n=999)	2.64	0.94
Symbolisk trussel (kultur) (n=986)	2.54	0.97
Realistisk trussel (kultur) (n=987)	1.82	0.94

Subskalaene «omdømme» og «forståelse av ulike grupper i samfunnet» ble vurdert å være mest relevant for ledere, og ble derfor kun besvart av dem.

Tabell 5. Gjennomsnittsverdier og standardavvik for subskalaene «omdømme» og «forståelse av grupper i samfunnet», kun ledere (1=helt uenig, 5=helt enig).

LEDERE

	Gjennomsnitt	SD
Gevinster		
Omdømme (n=248)	3.85	0.72
Forståelse av grupper i samfunnet (n=250)	3.88	0.82

Resultatene viste at utvalget i det store og hele hadde positive forventninger til gevinstene ved mangfold, synliggjort gjennom relativt høye skårer på subskalaene som måler gevinster, og lave skårer på subskalaene som måler trusler. Da vi sammenlignet ledere og medarbeideres syn på mangfold viste det seg at ledere i mindre grad enn medarbeiderne forventet økt kreativt potensiale av mangfold, og fryktet i mindre grad realistisk trussel og intergruppe-frykt. Ellers er forventningene til funksjonelt og kulturelt mangfold like mellom ledere og medarbeidere.

Rekrutteringsprosesser

Lederne ble bedt om å svare på spørsmål om hvordan rekruttering foregikk på deres arbeidsplass. Spørsmålene handlet om hvorvidt rekrutteringen fulgte en strukturert prosess, tillit til «magefølelsen», og hvor trygg man var på hva slags spørsmål man kunne stille til noen med fysisk funksjonsnedsettelse, eller med minoritetsbakgrunn.

Tabell 5. Gjennomsnitt og standardavvik på enkeltspørsmål i rekrutteringsskala (1=Stemmer ikke i det hele tatt, 5=Stemmer helt), kun ledere.

(n=270-275)	Gj.snitt	SD
Når det blir en ledig stilling/vikariat hos oss, lyses den ut offentlig.	4	1.07
Når vi lyser ut stillinger, er vi nøye med at utlysningsteksten er oppdatert og reflekterer stillingens faktiske krav til kompetanse og personlige egenskaper.	4.48	0.78
I vurderingen av kandidater til en stilling spiller magefølelse en avgjørende rolle.	3.9	0.92
I løpet av intervjuet lytter jeg etter fakta som søkeren formidler om seg selv som er relevant for stillingen.	4.42	0.70
For å få et utfyllende bilde av søkeren bruker vi oftest personlighetstester i tillegg til intervju.	2.3	1.47

I vurderingen av kandidater spiller søkerens kvalifikasjoner den viktigste rollen.	3.75	0.83
Våre jobb-intervjuer følger en strukturert intervju-mal.	3.63	1.13
For å få et utfyllende bilde av søkeren kontakter vi vedkommendes referanser, også når vi allerede har dannet oss et inntrykk gjennom intervjuet.	4.39	0.88
Rekrutteringsprosessen følger bestemte steg som gjør at utsilingen av kandidater er basert på de samme kriteriene for hver søker.	4.01	1.00
Etter min mening bør personlig egnethet tillegges større vekt enn faglige kvalifikasjoner til de fleste stillinger.	3.59	0.92
Når jeg har en person med en fysisk funksjonshemming til intervju, er jeg trygg på hvilke spørsmål jeg kan stille om funksjon og tilretteleggingsbehov.	3.54	0.98
Når jeg har en person med minoritetsbakgrunn til intervju, og jeg har spørsmål om kulturelle forskjeller som kan få en betydning på arbeidsplassen, er jeg trygg på hvordan jeg kan snakke om det.	3.66	0.94

Spørsmålene ble utviklet basert på en veileder utgitt av Kommunal- og moderniseringsdepartementet kalt «Mangfoldsrekruttering – Råd om god praksis i ulike deler av rekrutteringsprosessen». Brosjyren gir praktiske råd om hvordan man utvider rekrutteringsgrunnlaget og unngår feilkilder i rekrutteringsprosessen, med det mål å ansette mer mangfoldig, både kulturelt og funksjonelt.

De fleste lederne gav høy skår på de fleste leddene. Unntaket var bruk av personlighetstester i seleksjonsprosessen, som ikke så ut til å være så utbredt. Hvis resultatene stemmer med faktisk praksis, ser det ut til lederne er bevisste på mulige feilkilder, slik som «magefølelse» og vilkårlige rekrutteringsprosesser, og resirkulering av ordlyd i utlysningstekster. Dette er faktorer som kan føre til at man rekrutterer i samme spor som man alltid har gjort. Gitt de høye skårene må det i midlertid understrekes at vi ikke har

hatt objektive mål på rekrutteringspraksis, noe som antakelig hadde gitt et mer nyansert bilde. Lederne oppga å være nokså trygge på hvordan de skulle snakke eller stille spørsmål knyttet til funksjonsnedsettelse eller flerkulturelle aspekter som kunne få betydning på arbeidsplassen.

Det ble gjennomført en faktor-analyse på skalaen for å undersøke om det var noen underliggende komponenter i skalaen, men det ble ikke funnet i dette utvalget.

Inkluderingsmodeller

Lederne ble presentert for tre ulike inkluderingsmodeller. To av disse var basert på Falkums beskrivelser av arbeidsgiveres foretrukne modeller (Falkum, 2012), mens den tredje modellen beskrev tiltaket Individuell Jobbstøtte, som baserer seg på ordinære ansettelser og tett oppfølging av en jobbspesialist (Bond, Peterson, Becker, & Drake, 2012). Metodikken har dokumentert effekt på arbeidsdeltakelse blant personer med psykisk sykdom (Bond, Drake, & Becker, 2012). Metodikken ble ikke nevnt ved navn i beskrivelsen. Modell 1 beskriver et scenario for rekruttering hvor arbeidsgiver i liten grad har ansvaret for arbeidssøkeren, modell 2 beskriver et scenario hvor arbeidsgiver tar noe mer ansvar, mens modell 3 beskriver en ordinær ansettelse hvor arbeidsgiver har fullt ansvar, men støtte fra en jobbspesialist (Individuell Jobbstøtte). Respondentene ble bedt om å rangere hvor godt de synes den enkelte løsningen gav en god fordeling av arbeidsoppgave og ansvar mellom dem og NAV, på en skala fra 1-5 (1=I svært liten grad, 5=I svært stor grad).

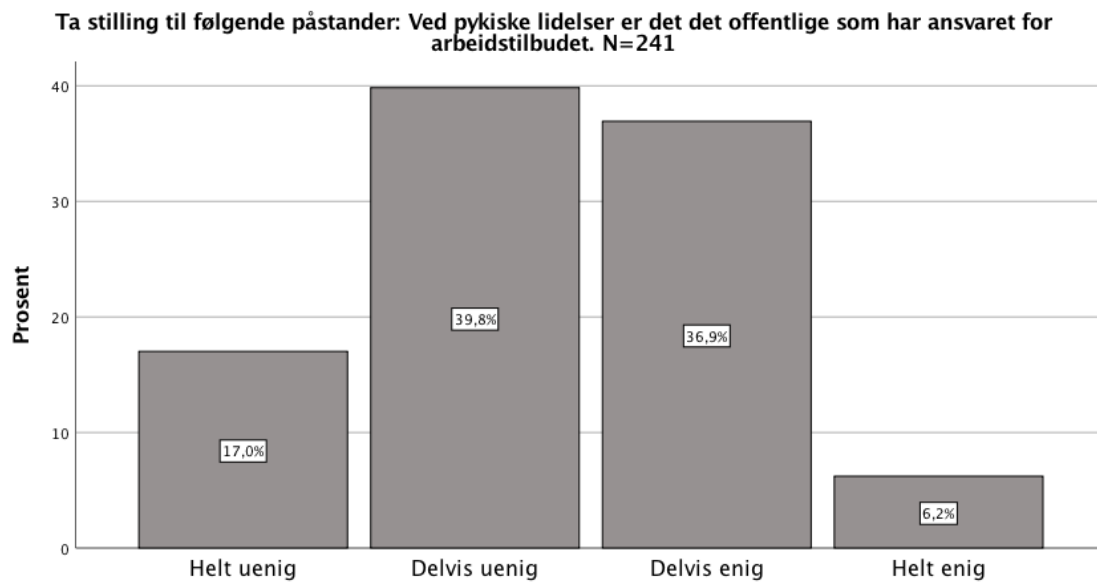
Det var små forskjeller mellom hvor gode de ulike gode løsningene fremstod for arbeidsgiverne, men modellen hvor arbeidsgiver tok minst «risiko» i form av å stå med arbeidsgiveransvar fikk høyest skår (3.57; SD=0.92), etterfulgt av mellomløsningen (3.31; SD=1.08) og til sist løsningen som skisserte Individuell Jobbstøtte (3.12; SD=1.01). Det største skillet går mellom inkluderingsmodellene hvor NAV bærer det aller meste av arbeidsgiveransvaret. I Individuell Jobbstøtte er det arbeidsgiver som bærer det fulle

ansvaret gjennom en ordinær ansettelse, men både arbeidsgiver og arbeidstaker har tilgang på langsiktig støtte fra jobbspesialisten i NAV. Resultatene kan tyde på flere ting. Det kan bety at støtteapparatet har organisert ordningene sine slik at de kommuniserer at arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne eller helseplager kommer med en såpass stor risiko at det er utenkelig at arbeidsgivere skal ta ordinært arbeidsgiveransvar. Videre kan det bety at arbeidsgiverne selv har lave forventninger til hvor godt det vil fungere å ha ansatte med helseplager eller nedsatt funksjonsevne. Sannsynligvis er det et samspill. Det synliggjør mulige svakheter med slik støtteordningene er utformet, på den måten at det kommuniserer at arbeidstakere med helseplager eller funksjonsnedsettelse ikke kan fungere som fullverdige arbeidstakere under gitte omstendigheter. Dette bør adresseres i det videre arbeidet med inkluderingsarbeidet på systemnivå.

Enkeltspørsmål om psykisk sykdom, fysisk funksjonsnedsettelse og kulturelt mangfold

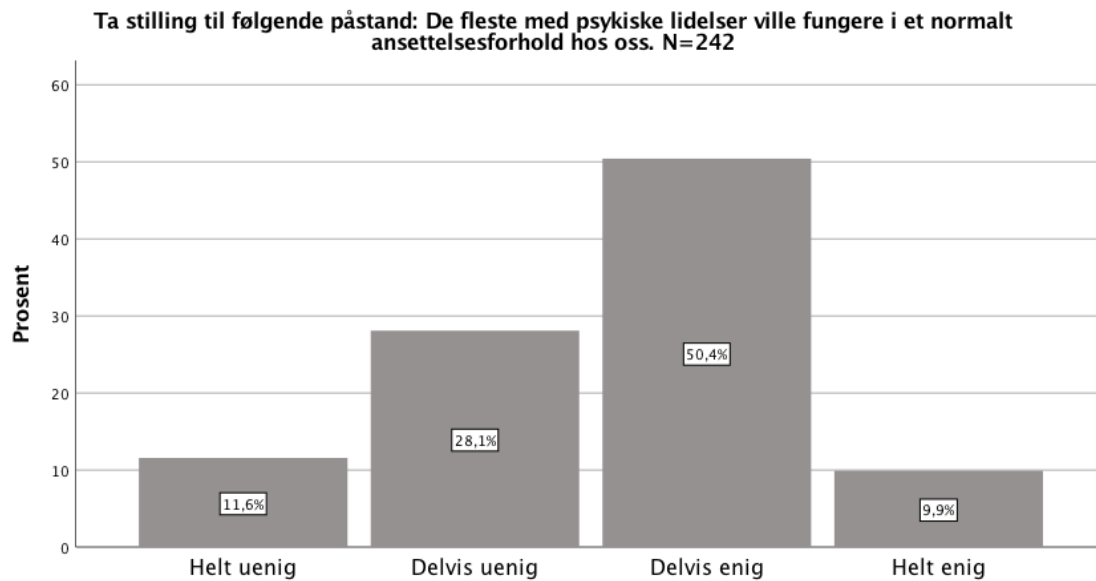
Det ble stilt enkeltspørsmål hentet fra en undersøkelse utført av Rådet for psykisk helse i 2004 (Rådet for psykisk helse, 2004), hvor næringslivsledere ble spurt om de mente det var det offentliges ansvar å sørge for sysselsetting for psykisk syke personer, og om de fleste med en psykisk lidelse ville fungert i et vanlig ansettelsesforhold hos dem. I tillegg spurte vi utvalget i vår egen undersøkelse de samme spørsmålene, men med referanse til personer med en fysisk funksjonsnedsettelse.

Figur 4. Fordeling på svarkategorier på spørsmål om ansvaret for arbeidstilbudet til psykisk syke, kun ledere.



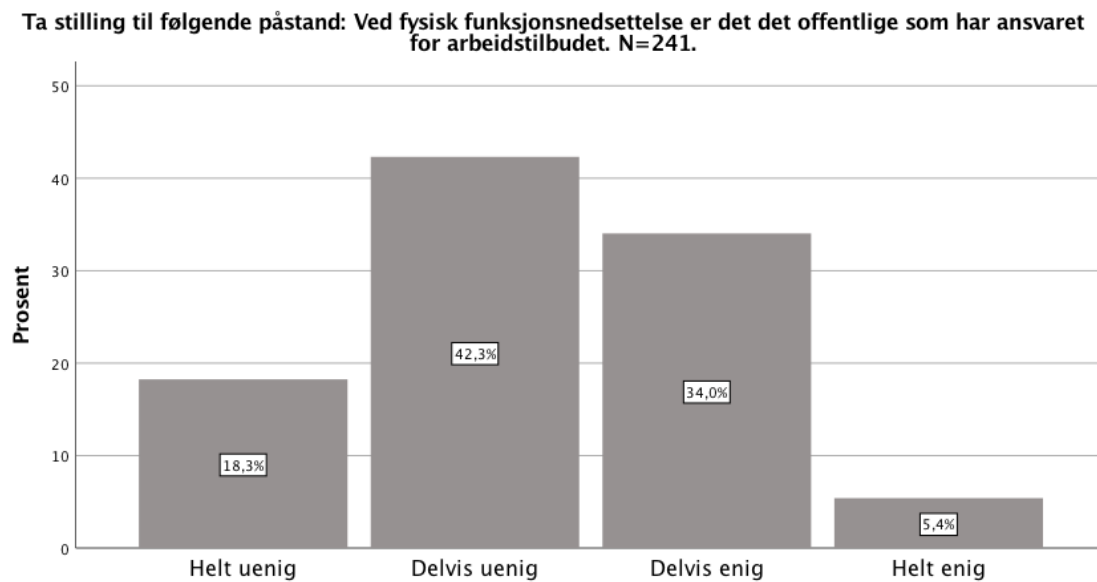
Sammenlignet med undersøkelsen fra Rådet for psykisk helse fra 2004 er det rundt 20% lavere andel som mener at sysselsetting av personer med psykisk sykdom er det offentliges ansvar. Dette kan tyde på at arbeidsgivere i større grad ser det som sitt eget ansvar, uten at dette spørres om eksplisitt.

Figur 5. Fordeling på svarkategorier på spørsmål om personer med psykiske lidelser ville fungere i et normalt ansettelsesforhold hos dem, kun ledere.



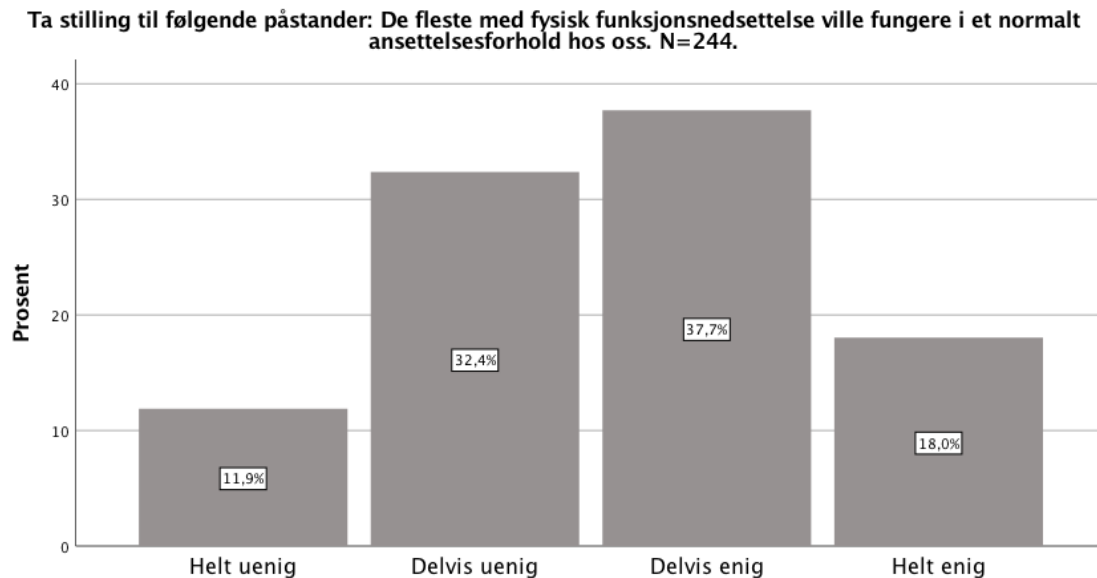
Figur 5 viser at over halvparten av respondentene mener at personer med psykisk sykdom ville fungert i et ordinært ansettelsesforhold. Dette henger ikke helt sammen med vurderingene av arbeidssøkere med psykisk sykdom i vignett-studien, og det kan tyde på at svarene er preget av sosial ønskerverdighet. Samtidig er de ovenstående spørsmålene av en mer generell art, mens vurderingen av en spesifikk arbeidssøker med spesifikke symptomer kan tenkes å generere andre svar.

Figur 6. Fordeling på svarkategorier på spørsmål om ansvaret for arbeidstilbudet til personer med fysisk funksjonsnedsettelse, kun ledere.



Vi ser et nokså likt mønster i svarene når det gjelder det offentliges ansvar for arbeidstilbudet til personer med fysisk funksjonsnedsettelse.

Figur 7. Fordeling på svarkategorier på spørsmål om personer med fysisk funksjonsnedsettelse ville fungere i et normalt ansettelsesforhold hos dem, kun ledere.



Igjen ser vi et lignende mønster som i spørsmålet for psykisk sykdom og ordinære ansettelser – og igjen ser vi at dette ikke henger helt sammen med vurderingene som ble gjort av vignett-karakterene med fysisk funksjonsnedsettelse. Det må i midlertid poengteres at det her spørres om generell funksjonsnedsettelse, og at det kan gi andre svar.

I spørreskjemaet ble disse spørsmålene stilt før vignettstudien. Det vil si at når lederne svarte på de generelle spørsmålene var de ganske positive, mens når det kom til mer spesifikke vurderinger av arbeidssøkere, var vurderingen mer negativ (med unntak av hørselshemming). Dette kan peke på viktigheten av å øke kunnskapen om både tilretteleggingsmuligheter og faktisk arbeidsevne hos personer med ulike typer funksjonsnedsettelse – fysiske eller psykiske.

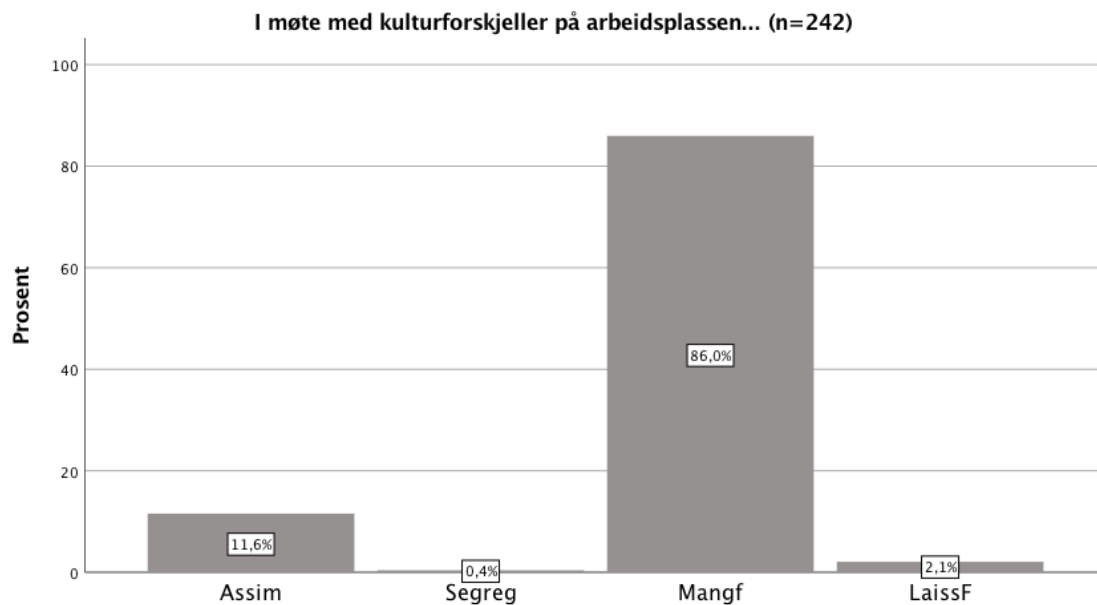
Det ble også stilt et enkeltspørsmål om foretrukket lederstil i møte med kulturelt mangfold, basert på tidligere studier av mangfoldsledelse (Sandal, Bye, Fyhn, & Markova, 2013).

Respondentene ble bedt om å velge én av fire tilnærminger til kulturforskjeller på arbeidsplassen. De ulike svarkategoriene var:

1. ...ønsker jeg at personer med en annen kultur tilpasser seg majoriteten
2. ...foretrekker jeg at arbeidet fordeles slik at det er lite kontakt mellom personer fra ulike kulturer for å unngå gnisninger
3. ...prøver jeg å finne løsninger som ivaretar de ansattes kulturelle identitet, og som samtidig ivaretar samarbeid og produksjonskrav
4. ...lar jeg det være opp til de ansatte å håndtere utfordringer og problemer.

De ulike lederstilene er her forenklet ned til ett spørsmål, men har i tidligere studier blitt målt ved en rekke ulike enkeltspørsmål, basert på akkulturasjonsteori om hvordan man møter kulturelle ulikheter. Det første svaralternativet beskriver en leder som ønsker at personer med minoritetsbakgrunn tilpasser seg majoritetskulturen (assimilering). Det andre alternativet beskriver en leder som unngår konflikter ved å dele arbeidet på en måte som gjør at ulike kulturer har lite kontakt (segregering). Det tredje alternativet beskriver mangfoldsledelse, hvor lederen ønsker å ivareta ulike kulturelle perspektiver innen de rammene arbeidsplassen setter. Den siste lederstilen beskriver laissez-faire-ledelse (la-det-skure-ledelse), hvor lederen har abdisert fra lederansvaret og lar situasjonen være opp til de ansatte.

Figur 8. Spørsmål om foretrukket lederstil i møte med kulturelt mangfold, kun ledere.



De aller fleste lederne ønsker å møte kulturforskjeller på en måte som ivaretar et mangfold av perspektiver og preferanser. Det er viktig å merke seg at dette ikke måler faktisk håndtering av kulturforskjeller, men det respondentene mener er den foretrukne måten å møte det på. Dette henger godt sammen med den svært positive rangeringen av de etniske minoritetene i vignett-studien.

Oppsummering spørreskjema-studie

Spørreskjema-studien gir et interessant innblikk i vurderingen som gjøres av ulike typer arbeidssøkere, rekrutteringspraksis, og syn på mangfold. Som i alle slike studier kan sosial ønskverdighet føre til et forskjønnet bilde av virkeligheten, noe som må tas med i vurderingen av resultatene. Vignett-studien gir et innblikk i rasjonalet bak lederes og medarbeideres vurderinger av ulike typer arbeidssøkere. Disse resultatene må ikke utelukkende forstås som holdninger (selv om det er en del av bildet), men som vurderinger

gjort under gitte betingelser på sin arbeidsplass og i samfunnet for øvrig. Resultatene viser at kulturelle minoriteter var de mest ønskede blant de fiktive jobbsøkerne. Alle vignett-karakterene som beskrev psykiske lidelser fikk vurderinger på den negative siden av skalaen, mens jobbsøkere med fysisk funksjonsnedsettelse så ut til å være gjenstand for mer individualiserte vurderinger. Erfaring spilte en rolle på den måten at tidligere erfaring førte til mer positive vurderinger av den aktuelle vignett-karakteren, med unntak av kulturell minoritet og somatiseringslidelse. For førstnevnte var man positiv uavhengig av erfaring, mens for sistnevnte var man negativ uavhengig av erfaring. Ulike barrierer ble oppgitt for de vignett-karakterene som fikk nøytrale eller negative vurderinger, og den åpne svarkategorien var viktig for å forstå rasjonalet bak disse vurderingene.

Rekrutteringspraksisen så ut til å være strukturert hos de fleste lederne, med systematikk i gjennomføringen av rekrutteringsprosesser, og et bevisst forhold til utlysningstekster. Spørsmålene måler i midlertid ikke faktisk praksis, og det er en svakhet. Når det gjaldt synet på mangfold viste utvalget seg i det store og hele å ha positive forventninger til gevinstene ved mangfold, synliggjort gjennom relativt høye skårer på subskalaene som måler gevinster, og lave skårer på subskalaene som måler trusler. Ledere og medarbeidere var samstemte på noen subskalaer, men ledere hadde mindre tro på at mangfold økte det kreative potensialet, og mindre tro på at mangfold ville oppleves som en realistisk trussel eller føre til intergruppe-frykt.

Når det gjaldt foretrukne inkluderingsmodeller, foretrakk arbeidsgiverne modellen hvor NAV bar det meste av ansvaret for arbeidssøkeren. Signalene som sendes til arbeidsgiver gjennom NAVs støtteordninger bør adresseres i det videre arbeidet med inkluderingsarbeidet på systemnivå.

Enkeltspørsmål knyttet til det å ansette personer med fysisk funksjonsnedsettelse eller med psykisk sykdom viste at ledere så ut til å være mer positive enn da spørsmålet ble stilt i den opprinnelige undersøkelsen fra 2004. Når det gjaldt spørsmål om å lede kulturelt mangfold, var mangfoldsledelse langt på vei den foretrukne stilen.

Delmål 1, Kartlegging av inkluderingskultur: Leder-intervjuer

For å gå mer i dybden på hva som kjennetegner et vellykket inkluderingsarbeid, var ett av delmålene med prosjektet å gjennomføre individuelle intervjuer med ledere. Gjennom kontaktpersoner i NHOs Ringer i Vannet og ulike Arbeidslivssentre fikk vi tips om bedrifter med et aktivt inkluderingsarbeid som kunne være aktuelle å kontakte for intervjuer. Det ble gjennomført semi-strukturerte intervjuer med 16 ledere på øst- og vestlandet. Fem av lederne jobbet i små bedrifter (under 50 ansatte), åtte ledere jobbet i mellomstore bedrifter (50-249 ansatte), og tre ledere jobbet i store bedrifter (over 250 ansatte). Det var åtte menn og åtte kvinner i utvalget. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen og varte 60-90 minutter. Hensikten med intervjuene var å få frem konkrete erfaringer – positive og negative – med en mangfoldig arbeidsplass, identifisere barrierer og fasilitatorer i inkluderingsarbeidet, og erfaringer med samarbeidet med støtteapparatet (NAV og arbeidsmarkedsbedrifter). Bedriftene hadde et aktivt samarbeid med NAV og arbeidsmarkedsbedrifter, og tok inn unge personer i praksis eller andre type utprøvinger, men gjorde også ordinære ansettelser av personer med utfordringer med å komme inn på arbeidsmarkedet.

Intervjuene ble analysert ved bruk av Systematisk tekstkondensering, som er en metode som er godt egnet for å systematisere et rikt og omfattende kvalitativt datamateriale (Malterud, 2012). Metoden er strukturert og etterprøvable, og tar form av fire analysesteg:

1. Gjennomlesning av materialet.
2. Utvikling av kodegrupper og identifisering av meningsbærende enheter basert på foreløpige temaer.
3. Utvikling av subgrupper og abstrahering av tilhørende data.
4. Sammenfatning og validering av resultater. Funnene i steg 4 valideres opp mot det opprinnelige materialet.

Vi hadde en utforskende tilnærming til materialet, og brukte ikke forhånds-definerte kategorier. Selv om metoden er strukturert, er det rom for å justere kodegrupper underveis og gå tilbake i prosessen for å gjenta steg eller validere resultater. Systematisk tekstkondensering er en tid- og ressurskrevende metode fordi den er såpass grundig og involverer flere forskere som jobber samtidig med samme materiale. Vi ønsket allikevel å bruke denne metoden, fordi materialet ble ansett som såpass rikt og resultatet verdifullt ikke bare for praksisfeltet og academia, men for arbeid på systemnivå og utforming av politikk på arbeidsinkluderingsfeltet. Analyseprosessen resulterte til slutt i fire overordnede temaer.

1. Mangfold gir vinning for arbeidsplassen, og vi ser at mange blomstrer når de får oppgaver og ansvar

Lederne vektla at en bredere rekruttering førte til positive resultater for både dem selv og for arbeidstakerne: Bedriften fikk tak i arbeidskraften de trengte, og de unge fikk en sjanse i arbeidslivet. Mange ledere så en positiv sammenheng mellom bunnlinje, sykefravær og inkluderingsarbeid, på grunn av de positive effektene inkluderingen førte med seg. Man mente at det hadde en positiv effekt på de andre ansatte sin arbeidsmoral og terskel for å være borte fra jobb når man jobbet sammen med personer som kunne ha store private utfordringer med å stille på jobb, men gjorde det allikevel.

Noen ganger viste det seg riktignok at rekrutteringen førte til mer arbeid med oppfølging enn man først hadde antatt, og om ansettelsen eller utprøvingen ikke fungerte ble de nødt til å avslutte. Andre ganger fikk bedriften ansatte som var en svært god match. Lederne uttrykte stor glede over å se for eksempel en person som hadde gått på arbeidsledighetstrygd i to år gå over til å bli skattebetaler. De opplevde mange som svært takknemlige for å få være i arbeid, og opplevde at de ble trofaste arbeidstakere. Trivsel hang sammen med ytelse. En leder fortalte en historie om en ung jente som begynte hos dem,

som hadde slitt psykisk i mange år og var veldig sjenert og ganske utenfor. I løpet av året hun var hos dem blomstret hun opp, og tok en lærlingutdanning parallelt, noe som gav henne lærlingeplass i en annen bedrift, med påfølgende fagbrev. En annen leder forteller om en ansatt med en alvorlig traumatisk lidelse, som jobber redusert, på den måten at han kommer på jobb om morgenen, går hjem midt på dagen for å hvile, for så å komme tilbake igjen for å fullføre arbeidsdagen. Lederne var tydelige på at å drive inkluderingsarbeid var en vinn-vinn situasjon for alle når man er bevisst på å velge å bidra med inkludering der man kan. En leder forteller:

“Vi hadde ei som kom til oss etter soning av en dom, som jeg inviterte inn og ga en rolle og et ansvar. Hun viste mye initiativ og ville mye på kort tid, så jeg ga jeg henne noen idéer til opplæring og en del kurs hun kunne ta og nå har hun tatt alt sammen. Hun har nå vært i jobb hos oss i flere år på ordinære vilkår.”

En annen leder forteller:

“Vi hadde en som aldri hadde vært i arbeidslivet, men som fremdeles satt i kjelleren hos mor og far og spilte Playstation. Han hadde store problemer og så ikke et eneste menneske i øynene, var unnselig og veldig usikker sosialt. Han er blitt en helt annet gutt og sier nesten daglig at han er veldig glad for å være her. Den takknemligheten han har smitter over på oss andre.»

«Et annet tilfelle var en gutt som aldri hadde vært i en ordentlig jobb. Han var et lite forsiktig vesen da han begynte. Her fikk han lov å prøve seg og ta ting i sitt tempo. Han begynte som en forskremt gutt med å jobbe to og en halv time to ganger i uken og jobber nå hundre prosent og stråler.»

Ledere for bedrifter med spesielt stort kulturelt mangfold så positive synergieffekter av dette. De opplevde sykefraværet som lavt og arbeidsinnsatsen som høy. På sammen måte som med funksjonelt mangfold opplevde de arbeidstakerne som stabile. For disse lederne

var integreringsaspektet viktig – at personer som er nye i landet og på arbeidsmarkedet får en fot innenfor arbeidslivet og en mulighet til å bidra i samfunnet.

Oppsummerende sitater for dette temaet:

«Jeg tror det er god reklame og at kundene synes det er positivt, så jeg mener det er en god investering. Min belønning er en enklere hverdag, å gjøre noe samfunnsnyttig, og sist men ikke minst blir produktet bedre.»

«Det fins enormt mye ressurser der ute, som ikke blir utnyttet og benyttet. Det å gi de en sjans til å komme tilbake i arbeidslivet og komme tilbake til en normal hverdag og få rutiner – det kan gjøre så veldig mye forskjell for et menneske.»

2. Vi må kunne kreve at de som jobber her viser vilje og motivasjon, utfører sine arbeidsoppgaver og respekterer arbeidsplassens rammer

Lederne var opptatt av at selv om bedriften var inkluderende, var de avhengige av at den som ble rekruttert selv var motivert. Det var en viktig faktor at de som ble formidlet faktisk ønsket å være der. De hadde varierende erfaring med personer som ble «sendt rundt på utprøving», fordi de kunne oppleve at bedriften la inn tid og ressurser på opplæring, mens personen selv til syvende og sist ikke hadde et ønske om å være hos dem. Derfor var det viktig å alltid sjekke motivasjonen i forkant. En leder sa det slik:

«Vi har ikke en øvre eller nedre aldersgrense, eller begrensinger når det gjelder etnisk bakgrunn, fysiske eller psykiske utfordringer. Det er ingen hindringer inne i våre rekker. Men man må være motivert for å være hos oss.»

En leder fortalte en historie om en flyktning de hadde i språkpraksis. Han var veldig interessert i en bestemt type maskin, og ble derfor satt til å jobbe sammen med en person på den maskinen. Mot slutten av praksisperioden var han nærmest fullt opplært, og da det kom en

ledig jobb i bedriften søkte han og fikk fast stilling.

De bedriftene som brukte intervju, brukte dette som en forventningsavklaring. Flere ledere som hadde kulturelt mangfold på arbeidsplassen sin nevnte enkelte problemstillinger som gikk igjen, slik som kjønnsroller. På intervjuet forsøkte de å avklare med mannlige søkere at det ikke ville være et problem å ha kvinnelig leder. Det var ikke alltid de lyktes med det:

«Vi hadde en ansatt som sleit med å ha kvinnelig leder. Han sa det ikke var noe problem, men hver gang en kvinnelig leder prøvde å si at nå må vi gjøre sånn, ble det masse styr. Han sa ting som ikke vi skjønnte, og det var tydelig at han var litt sint. Det er rett og slett en utfordring når kulturene krasjer.»

En bedrift opplevde at en kvinne som skulle jobbe hos dem ønsket å ha mannen sin til stede på jobb, og bedriften opplevde at de ble nødt til å stille et ultimatum. Andre utfordringer var ikke knyttet til kjønn, men det å ha en leder fra en bestemt kultur.

Et interessant aspekt som gikk igjen hos bedriftene med kulturelt mangfold, var at man forsøkte å «balansere» sammensetningen av ulike kulturer på arbeidsplassen for å unngå uheldige grupperinger. Man satte også krav til at man ikke snakket sitt eget språk seg imellom i arbeidstiden, for å unngå usikkerhet blant de andre ansatte.

«Vi ønsker at det skal være en norsk arbeidslivskultur som er gjeldende her, og hvis vi får for store grupper av personer som snakker samme språket, så danner det seg subkulturer som igjen ofte fører med seg at det dannes en leder innenfor den subkulturen. Da er det gjerne den som er best i norsk som danner premissene for hva de andre mener (...) Det er vanskelig å nå inn til dem når de beskytter hverandre og ikke går direkte til lederne og forteller hva som har skjedd. De tar det heller internt i gruppa og involverer ikke oss.»

Noe av den samme tankegangen gjaldt med tanke på tidligere rusmisbrukere:

«Selv om vi har lykket med noen rusmisbrukere, så skal vi ikke fylle opp med tidligere rusmisbrukere i respekt for de som har lykket. (...) For det største problemet for mange rusmisbrukere er jo at de ikke ønsker kontakt med sitt tidligere miljø. Så for å lykket med en, må vi stenge dører for flere. Det er en veldig bevisst strategi fra vår side, å ikke skape subkulturer.»

I de tilfellene hvor inkluderingen ikke hadde vært vellykket ble dette tilskrevet en dårlig match mellom personen og bedriften, i form av egnethet for arbeidet eller personlige egenskaper. Hvis en person som ble formidlet hadde behov for å kunne gå masse eller bevege seg ofte, mens bedriften hadde behov for en resepsjonist, fungerte det åpenbart dårlig. Lederne vektla også at det var viktig at de som kommer inn i bedriften viser respekt for gjeldende rutiner og rammer, slik som arbeidstider. Slike ting ble til irritasjon for andre ansatte og krevde ekstra oppfølging. Man «må stille på jobb og gjøre den jobben man skal».

Sitater som oppsummerer dette temaet:

«Jeg kan jo ikke sitte her og påstå at vi har inkludert han fordi at vi er så flink. Det er fordi at han vil, og da kan vi legge forholdene til rette.»

«Vi må kunne stille noen krav vi også. Vi kan ikke bare åpne dørene. Vi gjør dette fordi vi tenker at den aktuelle kandidaten kan passe inn hos oss.»

«Det er jo sånn at vi er en norsk bedrift, og da må det snakkes norsk, da må alle tilpasse seg den norske kulturen, men selvfølgelig ha sitt og altså, det skulle bare mangle.»

3. Empatiske ledere, som viser engasjement og vilje, er viktig for å få til inkludering i praksis

Lederne fortalte at de opplevde å få mye igjen for å strekke ut en hånd, være fleksible og investere i personene som kom inn i bedriften deres. De satte ord på viktigheten av å ha en

åpen dør, av å være blant de ansatte og prate med dem, og se på arbeidet deres. De opplevde å få mye tilbake av å hjelpe de ansatte å sette mål, og ikke minst vise dem tillit.

«Vi hadde for eksempel en person vi ansatte, som vi etter ett år sendte til utlandet alene på kurs. Vi sa til han, nå får du flybilletter og du får hotell og du skal på kurs i ti dager i utlandet. Og han hadde aldri flydd før eller blitt vist ansvar for penger. Han fikk seg et nytt liv han, fra å ikke tro på seg selv og ikke møte på jobb. Og nå forteller han historien sin til andre om dette løpet han har hatt her. At han har blitt sett og blitt vist tillit som han aldri har blitt vist i sitt liv. At han har fått ansvarsoppgaver, og følt seg god nok.»

«Vi har egentlig ikke noen kriterier på bakgrunnen ansatte har. De kan godt være fra NAV, fra grøften eller fra BI. Altså, vi skiller ikke på det. Det er så mye bra folk der ute, og mange er uheldige, så vi skal ikke ta dem på bakgrunnen i hvert fall. Og vi får så mye lojalitet og stabilitet. Det er verdt det da, å prøve å gi litt tilbake igjen i form av å hjelpe med arbeid.»

Selv om den ansatte overhodet ikke var pålagt å være åpen om hverken diagnose eller personlige utfordringer, var det tydelig at dette forenklet arbeidsgivers mulighet for å tilrettelegge på en god måte. Om man visste litt om hva som rørte seg hos den ansatte, ville man strekke seg langt for å tilrettelegge slik at vedkommende kunne stå i en meningsfull jobb.

«Hvis det gikk helt skeis denne helgen, og du sklei utpå igjen, så kan du ringe å si at du trenger å ha fri på mandag. Det er helt i orden. Men ikke kom på mandag, sånn halvberuset og så ødelegger du for deg selv.»

Flere ledere setter ord på samfunnsansvar og personlig engasjement som utgangspunkt for inkluderingsarbeidet sitt. De er åpne på at denne typen inkludering for en del innebærer ekstra oppfølging, opplæring og møter, men de ønsker å strekke seg for å lykkes. En leder presiserer at tross økonomiske støtteordninger er ikke dette motivasjon i seg selv, fordi det ekstra arbeidet som legges inn ikke alltid står i stil med støtten de mottar.

«Det burde vært frivillig tvang for enhver bedrift over en viss omsetning, det å ta et samfunnsansvar, at det på en eller annen måte burde vært pålagt.»

«Og noe av det jeg liker best med jobben min er nettopp at jeg får jobbe fra et kapitalistisk utgangspunkt, med mellommenneskelige verdier.»

Lederne motiveres av å hjelpe til på individ- og samfunnsnivå. De satte også ord på at engasjementet måtte reflekteres på flere nivåer i organisasjonen, fordi det ikke var nok at bare enkeltpersoner i bedriften var opptatt av det. De ønsket at det skulle være en del av kulturen. Ett eksempel var en mellomleder som straks begynte å lære seg tegnspråk da hun fikk ansvaret for en person som var døv. Andre går utover det som er forventet av dem i oppfølgingen:

«Vi har også hatt tilfeller der en mentor har reist hjem til en ansatt og hentet vedkommende på jobb. Folk har alltid vært viktige for oss, og hvis det er noen som ikke dukker opp på jobb, og vi ikke får tak i dem, er vår rutine at vi reiser hjem til de hvis vi bekymrer oss.»

En leder så forbi sine personlige preferanser for innvandring fordi han var fokusert på samfunnsansvaret:

«Fordi at, uavhengig av om du er for eller mot innvandring, for eller mot å hjelpe de som har det vanskelig og har falt utenfor jobb, så vil det her gagne alle. (...) Jeg er personlig ikke spesielt glad i innvandring. Men har vi tatt de hit, så har vi tatt et ansvar, og det tjener oss at de lærer seg språket, lærer om vår kultur og vårt levesett.»

Sitater som oppsummerer dette temaet:

«Jeg tenker at det er viktig å la folk få lov å prøve seg. Og det er helt uavhengig av hvor de kommer fra eller hvor de skal. Jeg tenker at vi behandler folk likt jeg altså. Det er hyggelig å kunne la folk få en mulighet»

«Det å få jobbe med noe som ikke bare handler om økonomi men som handler om mennesker, det gir. Jeg merker i hvert fall at de som får lov å jobbe sammen med meg om dette syns det er fantastisk å få dette aspektet inn i arbeidshverdagen sin.»

4. For å kunne bidra i inkluderingsarbeidet er det ikke nok at bedriften setter av tid og ressurser, de må også ha et aktivt støtteapparat.

Mange av bedriftene har avtale både med NAV og private tiltaksarrangører og pleier å ta kontakt når det er behov for folk, og annonserer derfor sjelden. Støtteapparatet har vært aktive med å hjelpe til å få tak i folk til bedriftene, og har vært med og bidratt i hele ansettelsesprosessen. Bedriftene opplever å ha god dialog med nyansatte og NAV i forhold til forsiktig opptrapping og tilrettelegging, og det gjøres ofte en stor tilretteleggingsjobb. De har gjerne en fast kontaktperson hos NAV å forholde seg til som gir nyttig informasjon og hjelper de med søknader om tilretteleggingstilskudd, noe som har betydd veldig mye. Da kan prosessen gå litt raskere. Bedriftene håper å få styrket den ordningen.

Mange bedrifter har jobbet veldig systematisk i forhold til å åpne opp for praksisplasser. I denne arbeidsperioden får kandidaten lønn ifra NAV, mens de jobber i bedriften. Og det får arbeidsgiver til å ha større tålmodighet i og med at de får hjelp via tilskudd. For veldig ofte har den ansatte med seg litt bagasje og det at de kan føle trygghet og positivitet på arbeidsplassen er viktig. Bedriftene er opptatt av å ikke stå med hele risikoen alene når de tar inn personer som trenger ekstra oppfølging eller har en del bagasje som får noe å si for arbeidsforholdet. Om praksisen fungerer er bedriftene opptatt av å gi dem en «walkover» til ordinært arbeid. De ser at det kan være positivt for mange å slippe to krevende steg i

vanlige ansettelsesprosesser, som er søknadsskriving og intervju. Før eller siden blir det ledige ordinære stillinger, som personer på praksisplasser kan gå over i.

En problemstilling som kom opp var lengden på oppfølgingen fra støtteapparatet. Det ene gjaldt lengden på praksisperioder, som kunne oppleves for kort tid for den nye personen til å bli «varm i trøya» og vise hva de var gode for. Videre opplevde bedriftene at så snart en person gikk over i ordinær stilling, ble de stående alene med å håndtere eventuelle utfordringer som kunne dukke opp. Mange bedrifter skulle ønske at NAV kunne bidra med mer tilskudd og at tilskuddene varte lenger. De ønsket primært å rekruttere et i et langsiktig perspektiv.

«Og, det som er viktig å vite er at personer som er 50 pluss og som har hatt angst og depresjoner i mange år, de blir ikke kvitt denne angsten og depresjonen, etter de to årene. Selv om de er veldig velfungerende. Men hvis bedriften fikk litegranne tilskudd og tilrettelegging så kan det likevel ordne seg.»

Flere arbeidsgivere mener at det er mye bra med NAV og de ser at intensjonene er kjempegode, men at NAV fremdeles famler litt med hvordan de kan bli mer bedriftsorienterte, fordi de er så store. Noen bedrifter har på egen hånd systematisert inkluderingsarbeidet sitt og tilrettelegging av arbeidsoppgaver. De opplever at over tid har samarbeidet med støtteapparatet blitt bedre.

Sitat som oppsummerer dette temaet:

«... Og etter hvert som dette her samarbeidet har vart litt, så begynner de å kjenne oss veldig godt – de er flinke til å plukke ut riktige kandidater for oss. Det har vært en veldig styrke. Da har vi fått hjelp til oppfølging under opplæringsfasen, ikke sant, at vi får litt bistand til å ta de tingene som kan være litt vanskelige ...»

«Mitt bidrag er at jeg bruker av min tid og den ansatte sin tid og jeg bidrar med kontor. Jeg bidrar med at man passer på, hjelper folk inn i arbeidslivet, jeg bidrar med at den ansatte kan stå i verkstedet å jobbe ... Da er det viktig at de som sitter på NAV-kontoret, på Flyktningkontoret osv. tilrettelegger sånn at det er enkelt for arbeidsgiver. Sånn at det er lettfattelig og lite tidkrevende, ikke sant».

Oppsummering lederintervjuer

Lederintervjuene genererte et rikt datamateriale som kan danne grunnlag for flere artikler. Gjennom den utforskende analysemetoden systematisk tekstkondensering ble fire temaer generert. Det første teamet handlet om at mangfold ble sett på som en vinning for arbeidsplassen, og man så at mange som før hadde slitt med å få jobb, blomstret når de kom på rett plass. Det ble opplevd som spesielt meningsfullt for lederne. Videre var det et viktig poeng at personene som kom inn i bedriften, om det var på praksis, språktrening eller ordinære ansettelser, hadde en selvstendig vilje og motivasjon for å være på den arbeidsplassen. Hvis ikke motivasjonen var på plass, var det lite lederne kunne gjøre for at arbeidsforholdet skulle fungere. Videre var lederens innsats viktig for at inkluderingen skulle fungere. Lederne satte ord på hvor viktig det var at de selv satte en standard for den inkluderende kulturen de ønsket, og jobbet med sine ansatte for å oppnå dette. Til slutt var det viktig å ha et aktivt støtteapparat. En del av personene som kom inn i bedriftene hadde ikke tidligere arbeidserfaring, eller hadde store utfordringer privat. Selv om arbeidsgivere ønsket å hjelpe, var de avhengig av støtte og oppfølging fra støtteapparatet. Lederne ønsket seg mindre byråkrati og et mer bedriftsorientert støtteapparat.

Delmål 3: Case-studie

Formålet med case-studien var å identifisere gode praksiser og verdier som ligger til grunn

for en bestemt bedrifts mangfoldsfilosofi, å synliggjøre hvordan en tydelig mangfoldsfilosofi/ideologi spiller seg ut i praksis, og hva som er suksesskriterier for å lykkes.

Vi hadde rekrutteringsprosesser med flere gode kandidater, men måtte skalere ned studien noe for å gjøre det mer gjennomførbart for en arbeidsplass å være med. Allikevel ble resultatet av dette delmålet både interessant og informativt grunnet arbeidsplassen vi fikk innpass til å rekruttere hos, som hadde det man må kunne kalle en uttalt og svært vellykket mangfoldsfilosofi.

Arbeidsplassen er en organisasjon med et ideelt formål. Organisasjonen har et hovedkontor med i overkant av 100 medarbeidere i administrasjonen, og flere tusen ansatte rundt om i landet. Politisk lobbyvirksomhet er en del av deres virke, og organisasjonen er tilknyttet et internasjonalt nettverk som deler deres formål. I administrasjonen har rundt 60% av de ansatte en funksjonsnedsettelse. Dette var den avgjørende faktoren for at vi sendte en forespørsel om å delta i studien.

Case-studien baserte seg på seks individuelle intervjuer med ansatte med ulike roller og med og uten lederansvar i organisasjonen, samt dokumenter og informasjon som enten var offentlig tilgjengelige eller ble tilsendt. Om lag halvparten av informantene hadde en funksjonsnedsettelse, og halvparten var kvinner. Vår kontaktperson i organisasjonen sendte oss en liste med personer vi kunne kontakte med forespørsel om å delta i intervju. Intervjuene ble ikke tatt opp, men notert fortløpende på pc, og egennavn eller andre identifiserende elementer ble ikke transkribert. Intervjuene ble analysert tematisk og illustreres ved enkelt-sitater, med det formål å synliggjøre hvordan organisasjonen rent praktisk jobber ut sin mangfoldsfilosofi, og hva som er suksesskriterier i dette arbeidet.

Under beskrives resultatene fra intervjuene med de ansatte.

Suksesskriteriene for å ha lyktes med mangfoldig rekruttering

Mange bedrifter har et ønske om å rekruttere bredere for å få en mer mangfoldig arbeidsplass. Dette kan ta form av en uttalt visjon, og strekke seg fra en generell målsetning til en konkret prosentandel man ønsker å oppnå. Da regjeringens Inkluderingsdugnad ble lansert, var det et uttalt mål at statlige virksomheter skulle ha 5% ansatte med funksjonsnedsettelse eller hull i CV'en. Bedriften som er gjenstand for case-studien har lyktes med at over 60% av deres administrativt ansatte er funksjonshemmede. Det er tydelig at bedriften har både et system og en kultur for mangfoldig rekruttering. I intervjuene var det spesielt tre temaer som gikk igjen de informantene reflekterte rundt suksesskriterier for å lykkes med sin mangfoldsfilosofi.

Skriftlig målsetting

For den aktuelle organisasjonen er mangfoldsrekruttering mer enn en intensjon – det er nedfelt i organisasjonens vedtekter at minst halvparten av de administrativt ansatte skal være funksjonshemmet. Dette legger føringer for måten man rekrutterer på, og er en forpliktelse organisasjonen er bundet til å oppfylle.

«Jeg vil nesten si at det handler om vår egen bevissthet det, å ikke gi oss så lett. Vi har en nedfelt rekrutteringspolicy, fokus på å få inn folk fra målgruppen.»

«Jeg tror egentlig hele tankesettet er det som gjør det mulig. For uten det setter man sperrer i forhold til det man tenker er riktig kompetanse. Det er flere og flere som har mulighet til å ta utdanning og som har flere erfaringer, man har ikke mistet det på grunn av skade.»

Innsats

Flere informanter satte ord på at det som gjorde at de hadde lyktes såpass godt med å både nå og opprettholde målsetningen handlet om at de gjorde den ekstra innsatsen som trengtes for å få tak i søkere som hadde både kompetanse og en funksjonsnedsettelse. Det kunne handle om teksten i utlysningsannonser, å ikke slå seg til ro med det enkleste

alternativet, og å sørge for at informasjon om stillinger kom bredt nok ut. Organisasjonen bruker nettverket sitt aktivt, og sprer informasjon om ledige stillinger til for eksempel organisasjoner for ulike typer funksjonsnedsettelse.

«Vi leter med lykt og lupe og må bruke mer tid noen ganger for å finne noen med funksjonsnedsettelse kombinert med at man har en relevant kompetanse. Vi har også et nettverk som gjør at vi får tak i kompetanse.»

Arbeidsplassen var også opptatt av å være fleksible i møte med arbeidstakere når det gjaldt stillingsstørrelse. Det hender at en jobbsøker ønsker lavere stilling enn det som har vært utlyst, og det har blitt løst ved å enten tilpasse stillingen så den kan reduseres, eller opprette to nye deltidsstillinger.

«En annen ting vi ser er at veldig ofte, litt av suksessen her er nok også at vi har gått ned på stillingsprosent, mange vil jobbe men vil ikke fungere i 100% flere dager i uka. Da er det enklere å få søkere.»

I tillegg anerkjente de at mange med funksjonsnedsettelse har kommet dårlig ut fra starten med tanke på formalkompetanse og mulighet til å ta høyere utdanning. Derfor tilførte man kompetanse der dette trengtes, for å kunne ansette en person.

«Vi er bevisste på at mange har opplevd diskriminering, så vi må kanskje fylle på med kursing og kompetanseheving.»

«Vi er jo litt mer også oppsatt på at ok, i noen tilfeller hvor det er vanskelig å finne fulle og hele kompetansen, så er vi mer fleksible og tenker at ok du kan noe av det, så lærer vi deg opp. Vi vil jo veldig gjerne ansette folk med FN fordi vi er de vi er.»

I utlysningstekster sørger man for å oppfordre funksjonshemmede til å søke. I tillegg bærer utlysningstekstene preg av å være «rundere» i formuleringene rundt krav til stillingen enn

det som er vanlig i mange andre stillingsutlysninger, og det er rimelig å anta at dette når frem til en større bredde av potensielle søkere. Eksempler på dette er:

«Det er en fordel med utdanning fra høyskole eller universitet, men praktisk erfaring kan veie opp for eventuelt manglende utdanning»

«Det er fint hvis du har noe erfaring, men nyutdannede oppfordres også til å søke»

«I tillegg er det en fordel, men ingen forutsetning, om du har...»

Ser forbi funksjonsnedsettelsen

Alle informantene satte ord på, i en eller annen variant, at det var viktig for organisasjonen å se forbi funksjonsnedsettelse, og at dette gjorde dem i stand til å finne riktige personer til riktige posisjoner.

«Altså, en funksjonsnedsettelse som kanskje kan påvirke deg i samfunnet, gi begrensninger i samfunnet, er ikke nødvendigvis en begrensning i arbeidssammenheng. Hvis du ser en person i rullestol tenker man at det er en begrensning, men det er jo ikke det hvis du har en kontorjobb.»

«Vi er ikke opphengt i diagnose, og det skal vi ikke være heller, for det setter mennesker i en bås, og de båsene vil man ikke ha.»

«Arbeidsplassen er universelt utformet, så mange trenger heller ikke tilrettelegging. Noen trenger litt tilrettelegging, og andre har funksjonsassistent.»

«Vi har dyktige IT-medarbeidere uten armer som øyestyrer PC-en sin. Men de er fullverdige IT-medarbeidere.»

Refleksjoner rundt kultur på arbeidsplassen

Kulturen på arbeidsplassen blir beskrevet som preget av et sterkt kollegafellesskap, som er drevet av en tydelig visjon om å bety en forskjell i samfunnet.

«Vi er veldig solidariske med andre minoritetsgrupper som blir diskriminerte. Skylden ligger hos samfunnet og ikke hos meg som privatperson.»

Flere informanter peker på at den større hensikten til organisasjonen gjør at man får medarbeidere som brenner for det man driver med, og at organisasjonen derfor preges tydelig av engasjement og ønske om å gjøre en god jobb.

«Da kommer teamfølelsen. Det er et veldig godt miljø. Basert på gode verdier i bunn som skal gjennomsyre måten vi har det på.»

«Men saken vår, den tenderer mot å bygge et fellesskap med dedikasjon og stolthet. Vi skårer veldig høyt på stolthet for type arbeid vi jobber med.»

Andre ord som brukes for å karakterisere kulturen er åpenhet, respekt, likeverd, og at man jobber tillitsbasert. Representanter fra ledelsen forteller at de jobber systematisk med kulturen på arbeidsplassen, og at dette er en kontinuerlig og nødvendig prosess gjennom omstillinger, endringer og nyansettelser. En informant påpeker at det er åpenhet i kulturen for diskusjon, og at arbeidet de utfører diskuteres i lys av samfunn og politikk. Ledelsen trekkes frem som viktige bærere av kulturen på arbeidsplassen, spesielt det politiske fokuset.

«Så det å ha øverste ledere som setter retningen så sterkt for hvorfor vi eksisterer, det gjør noen ting med hele arbeidsmiljøet.»

«Den tingen som jeg la merke til første dag jeg satte foten her, er at det overhodet ikke er lagt opp til konkurranse. Det er fokus på at firmaet skal gjøre jobben sin for de som de er til for, kunder og eiere, men ellers er det inkludering og at man kan komme godt overens. Natt og dag fra bransjen jeg kom fra.»

Praksis som kan overføres til andre arbeidsplasser

Mange arbeidsplasser har en intensjon om å være en mer mangfoldig arbeidsplass, men få kan vise til resultater som den aktuelle arbeidsplassen som ble undersøkt. For å krystallisere ut praksis eller kulturelle faktorer hvor denne arbeidsplassen utmerker seg, ble informantene bedt om å reflektere rundt hva andre arbeidsplasser kan lære av dem.

Temaene kretset rundt holdninger, kunnskap om tilrettelegging og det å skaffe seg et bedre erfaringsgrunnlag for å se at personer med funksjonsnedsettelse er like gode arbeidstakere som andre. De tre temaene var relatert til hverandre, på den måten at overforenkling, stereotypier og kategorisering kan handle om manglende kunnskap og erfaring.

«Hvis du ikke har et forhold til funksjonshemmede, så blir det noe mystisk og rart og skummelt. Da blir det de og oss.»

«Det tar tid, alle de personene som man treffer, så skal man vite hvem de er på ett sekund. Det førsteinntrykket er totalt gærent, det er først etter at du tør å jobbe sammen med dem at man lærer dem å kjenne.»

Informantene mente at mange arbeidsgivere uten erfaring med ansatte med funksjonsnedsettelse ikke hadde et riktig bilde av hvor enkelt tilrettelegging kan være.

«De kan lære at tilrettelegging slettes ikke er så dyrt eller vanskelig»

«Veldig mye går på helt ordinær tilrettelegging som enhver bedrift kan klare. Det har slått meg at slik er det allerede i en rekke bedrifter (...) Hev/senk, handicaptaoletter. Så det er ikke så veldig dyrt.»

Også her dukket temaet opp om å se forbi menneskers funksjonsnedsettelser, her i sammenheng med å være villig til å undersøke og implementere nødvendige tilrettelegginger.

«Og så tenker jeg at i stedet for å synes synd på mennesker, så tenk heller at det mennesket kan klare faktisk det jeg kan, så lenge vi finner funksjonsassistent som kan være med oss på jobben er ingenting en umulighet, det er bare masse muligheter.»

Kunnskap og erfaring var et sentralt punkt, i følge informantene:

«Det er nok fordi man vet for lite også. At man kjenner alt for få som har en funksjonsnedsettelse og ser på det som syke mennesker i stedet for å se ressursen. Det har jeg hørt, at folk har søkt jobber i hytt og pine, når man slutter å oppgi rullestol så blir man kalt inn til intervju.»

For å øke erfaringsgrunnlaget ble det foreslått økt bruk av traineestilinger, og det å prioritere å kalle inn personer med funksjonsnedsettelse til intervju.

«Hvis man kunne få noen arbeidsgivere til å vertfall ta sjansen på å innkalle noen til et jobbintervju, og så kanskje også tenke tanken at en funksjonshemmet har et sett av andre erfaringer som faktisk kan bli verdifulle perspektiver eller kompetanse i en bedrift. Jeg har til gode å møte en funksjonshemmet arbeidstaker som ikke gjør sitt ytterste for å vise at den jobben skal jeg jaggu meg fikse.»

Flere informanter knyttet dette til grunnverdier i en organisasjon. For den gjeldende arbeidsplassen handlet det mer om et mangfoldsperspektiv enn inkludering av utestengte grupper:

«(...) det å tenke mangfoldig er naturlig ut fra den saken vi jobber med, ikke-diskriminering er viktig for oss, men å målstyre det, definere diskrimineringskompetanse som kompetanse, anerkjenne det. Være bevisst og målrettet og holde på målet du ønsker, det er lett å la være å rekruttere og finne folk fordi det er vanskeligere (...).»

Hovedutfordringer i innsatsen med å øke sysselsettingen blant personer med funksjonsnedsettelse i Norge

Informantene ble spurt om hva de vurderte til å være de største utfordringene i arbeidet med å øke sysselsettingen blant funksjonshemmede i Norge i dag. En del av informantene mente dette handlet om holdninger hos arbeidsgivere, knyttet til forventninger om høyt sykefravær og arbeidskapasitet.

«Jeg mener fortsatt at en av årsakene til at mange funksjonshemmede i ledighetskø som faktisk vil jobbe, rundt 80 000, så skyldes det nok mye holdninger om at ledere tror at vi er forferdelig mye syke, og tror at all mulig tilrettelegging er veldig dyrt.»

«Med en gang man skjønner at personene har en funksjonsnedsettelse, er blind, bruker rullestol, folk ser på det som et problem. Dette her blir sikkert vanskelig. Veldig mye mer sykefravær enn ellers, men det trenger det ikke bli. Selv om man sitter i rullestol er man ikke mer forkjøla.»

Funksjonsassistanse var i følge flere av informantene en nøkkel for å sysselsette flere med funksjonsnedsettelse. Dette er en ordning hvor NAV dekker lønnsutgifter til en assistent som kan hjelpe med praktiske gjøremål i løpet av arbeidsdagen. Ordningen burde vært mer brukt:

«Funksjonsassistenter på jobb er NAVs best bevarte hemmelighet. (...) Fantastisk nøkkel inn i arbeidslivet. Man skal ikke belemre kollegaer med å hente lunsj eller bære kaffe, selv om de gjerne gjør det. Men prinsippet er at den assistansen gjør deg selvgående på jobb.»

Et par informanter fremhevet at det er et problem i det norske samfunnet at man ser på personer med funksjonsnedsettelse som syke og ikke forventet noe av dem som samfunnsborgere.

«Norge fikk i mars, i FN-kommisjonen, kraftig kritikk for å fortsette å se funksjonshemmede innbyggere som passive innbyggere og mottakere av velferdstjenester. Den grunnholdningen der er et stort hinder.»

En informant fortalte at det hadde kommet et forslag om at arbeidsgivere skulle få varig tilskudd om man ansatte en person med funksjonsnedsettelse, men at denne ordningen *«ville i seg selv være med på å definere en funksjonshemmet som ikke god nok arbeidstaker. Det anerkjenner ikke funksjonshemmede som borgere eller arbeidstakere på lik linje med andre.»*

Synet på personer med funksjonsnedsettelser kommer til uttrykk blant annet gjennom at rettighetsfestingen av assistanse er hjemlet i helse- og omsorgstjenesteloven. En informant mente det var feil at assistanse blir vurdert som en helsetjeneste. Ansvaret ligger på kommunene, noe som fører til store variasjoner i praksis. Dette ble sett på som et stort hinder for at de som ønsker det, skal kunne fungere i jobb, fordi man rett og slett ikke får assistanse til å kunne klare det rent praktisk.

«Olga på 90 har like rettigheter på assistanse som en ung med funksjonsnedsettelser. De skriver at du ikke trenger assistenter men støttekontakt. Det må inn under statlige organer slik at ikke kommunen kan skyldes på at det er så dyrt. Men det er ikke det, det er billigere enn kommunale tjenester. Virke og KS har sjekka hva det koster, de hadde utredning.»

«Men hvis de hadde fått nok timer til assistanse så hadde de fått masse mer ut i jobb, staten hadde sluppet å betale uføretrygd, i stedet så skurer det og går. Det kommer ikke til å forandre seg før rettighetsfesting kommer ut av helse- og omsorgstjenesteloven, og eventuelt inn i folketrygdloven.»

Flere informanter poengterte at slik praksis er i dag, blir ikke personer med funksjonsnedsettelse stilt krav til, og «nærmest tilbudt uføretrygd når de er 18.». De

mente det var vesentlig å endre dette for å oppnå høyere sysselsetting blant personer med funksjonsnedsettelse.

«I det man er funksjonshemmet så er det beste svaret uføretrygd. Det er det ikke! Det er akkurat det samme livet man ønsker å leve! Man mister ikke hodet fordi om man mister et ben, eller hva som er problemet.»

Et annet poeng som flere informanter fremmet var det at arbeidslivet i for liten grad er universelt utformet. Det fører til at en person med funksjonsnedsettelse ikke får utført jobben sin, på tross av at vedkommende har kompetanse.

«Altså, jeg tror hovedutfordringen er at arbeidslivet er lagt opp stort sett slik at alle skal passe inn i en mal.»

Igjen var kunnskap og holdninger nevnt som et tema – at det ble lettest for arbeidsgiver å velge minste motstands vei i valget mellom to kandidater med og uten funksjonsnedsettelse, fordi man gjerne antok at tilretteleggingen var komplisert, at man hadde lav arbeidskapasitet og var mer syk.

«De opplever at det koster for mye og tar ikke inn over seg at det handler om likestilling. Da diskriminerer man en god gruppe mennesker, men folk vil ikke ta i det fordi det 'koster så mye'.»

Oppsummering case-studie

Case-studien har vist hvordan mangfoldsrekruttering foregår i praksis på en arbeidsplass med et godt fungerende mangfold. Sentrale suksesskriterier for organisasjonen ser ut til å være målsetningen i vedtektene om andel ansatte i administrasjonen med funksjonsnedsettelse, at man gjør en ekstra innsats i rekrutteringsprosessen, og utviser fleksibilitet i møte med den enkeltes behov. Underliggende for at man lykkes med denne

praksisen er et syn om at alle mennesker er ressurser, og det å være funksjonshemmet er, spesielt i denne organisasjonen, en kompetanse i seg selv. Man ser på den ene siden forbi funksjonsnedsettelsen og ser på hva personen kan bidra med, samtidig som man anerkjenner personens unike erfaring og opplevelser som et bidrag til at organisasjonen kan nå sine mål.

Når det gjelder hindre for sysselsetting av personer med funksjonsnedsettelse ble det pekt på barrierer på samfunnsnivå, slik som plassering av ansvaret for rettighetsfesting for personer med funksjonsnedsettelse hos kommunene og ikke staten, og det underliggende synet i samfunnet på denne gruppen. Et vesentlig poeng var at det er en forutsetning at samfunnet begynner å «regne med» personer med funksjonsnedsettelse og ikke behandler dem som passive trygdemottakere. Videre ble det sagt at langt flere ville kunne stå i arbeid om man brukte ordningen med funksjonsassistanse mer aktivt. Dette peker på utfordringer som må adresseres på systemnivå.

Når det gjelder barrierer på arbeidsgiversiden påpekte mange informanter at mange arbeidsgivere nok trodde tilrettelegging ville være både dyrt og omfattende, mens det i realiteten ofte ikke er mye tilrettelegging som skal til for å fungere godt som arbeidstaker. De fleste informantene mente også at mange arbeidsgivere nok fryktet høyere sykefravær og lavere arbeidskapasitet om de skulle ansette en person med nedsatt funksjonsevne. Manglende erfaringsgrunnlag kunne nok forklare en del av disse feiloppfatningene, i følge informantene. Dette er i samsvar med funnene i spørreskjemaundersøkelsen i dette kompetanseprosjektet, som viser at erfaring henger positivt sammen med hvor godt man mente en person med funksjonsnedsettelse ville passe inn på sin arbeidsplass.

Delmål 3: Nettverkskonferanser

Som planlagt ble det avholdt tre nettverkskonferanser i Bergen for å oppnå delmål 4 i prosjektet. Formålet med konferansene var å knytte sammen praksisaktører og akademikere

til en meningsfull utveksling av erfaring og dokumentert kunnskap, og å identifisere nye forskningsbehov og behov i praksisfeltet. Omtrent to tredeler av deltakerne representerte praksisfeltet, og en tredel var forskere. På den første konferansen var det rundt 40 deltakere, og på den siste var det rundt 60 deltakere. Invitasjon til å delta ble sendt gjennom nettverket i prosjektgruppen, til interesseorganisasjoner som fremstod relevante, og gjennom søk på publiserte arbeider innen tematikken. På to av konferansene hadde vi en arbeidsgiver-sesjon, hvor arbeidsgivere fortalte om sine erfaringer på godt og vondt med å rekruttere mangfoldig. Det ble holdt praktiske idémyldringer for å identifisere hull i forskning eller svakheter i praksis. Disse sesjonene ble en meningsfull utveksling av idéer og kunnskap mellom de to feltene. Eksempler på idéer som ble generert står under punktet «Betydning og nytteverdi av resultater».

Følgende miljøer har vært representert på konferansene:

- **Akademiske miljøer:** NORCE Research Centre, Universitetet i Bergen, Høgskulen på Vestlandet, Universitetet i Sørøst-Norge, Sykehuset i Vestfold, OsloMet, Sunway BI Oslo, Høyskolen Kristiania, University, University of St. Gallen, Katholieke Universiteit Leuven, Cornell University, University of Amsterdam, London Business School.
- **Praksisfeltet:** Unge Funksjonshemmede, Mangfold i Arbeidslivet, Bergen Næringsråd, Arbeidslivssentrene i Hordaland, Buskerud, Akershus, Oslo, Telemark, Vestfold og Sogn og Fjordane, NAV Hordaland, Telenor Open Mind, NHO, Beredt, A2G, Introduksjonssenteret i Bergen, KoRus Vest Bergen, Fønix, NAV Fylkesbrukerutvalg Oslo, NAV lokalt Bergen, Universitets- og høgskolerådet.
- I tillegg har seks arbeidsgivere bidratt med presentasjoner hvor de forteller om sine erfaringer med mangfoldsrekruttering.

Delmål 4: Betydning og nytteverdi av resultatene

Studien har generert et rikt datamateriale som vi ønsker å formidle gjennom en rekke ulike kanaler – gjennom en kunnskapsbank, interesse-organisasjoner, media, støtteapparat, og vitenskapelige tidsskrift og konferanser. Det er allerede mange som kjenner til prosjektet, og det har vært større interesse for det enn vi har klart å møte i form av invitasjoner til konferanser og formidling i andre kanaler.

Resultatene er nyttige for aktører i praksisfeltet fordi de danner et bilde av hvordan norske arbeidsgivere forholder seg til og praktiserer rekruttering av underrepresenterte grupper i arbeidslivet, og rasjonalet bak denne praksisen. Kunnskapen utgjør et empirisk grunnlag å videreutvikle idéer fra, som kan treffe behovene til arbeidsgivere og arbeidssøkere. Det har også pekt seg ut nye problemstillinger som kan informere strategien i det videre IA-arbeidet. Utviklingen av kunnskapsbaserte tiltak er eksempler på nye tjenester som med tiden kan gjøres av brukerrepresentantene i prosjektet (støtteapparat, aktører i arbeidslivet). På samfunnsnivå kan ny og bredere kunnskap om inkludering i arbeidslivet danne et bedre grunnlag for overordnede prioriteringer og en eventuell endring i praksis. Dette kan på sikt bidra til økt arbeidsdeltakelse blant underrepresenterte grupper.

Vi ønsker å søke midler til å bygge opp og vedlikeholde en kunnskapsbank, som skal samle forskning på arbeidsinkludering, effektevalueringer av tiltak, samt nyutviklede metoder og tiltak for å øke sysselsettingen av underrepresenterte grupper i arbeidslivet. En slik kunnskapsbank vil gjøre det lett for både praktikere og forskere å oppdatere seg på 1) Gode praksiser 2) Ny forskning 3) Kunnskapsbehov. Kunnskapsbanken vil være et sted hvor praksis møter forskning, og som kan danne et utgangspunkt for både idéutvekslingen og hensiktsmessige forskningsprosjekt som svarer på behov i praksisfeltet.

Mens det kvantitative materialet gir et øyeblikksbilde av vilje til inkludering og refleksjonene rundt dette, gir det kvalitative materialet et dypere innblikk i årelange prosesser,

engasjement og erfaringer på godt og vondt med å rekruttere mangfoldig. Noe av materialet synliggjør svakheter i støtteapparatet, konkrete ønsker fra arbeidsgivere for å kunne inkludere mer aktivt, og motivasjon og suksessfaktorer for et vellykket inkluderingsarbeid. Andre deler av materialet gir konkrete indikatorer på innpass i arbeidslivet for ulike underrepresenterte grupper i samfunnet, og hvilke problemstillinger som bør adresseres. En av målsetningene med kompetanseprosjektet var å generere data som kunne videreutvikles til verktøy til bruk i praksisfeltet. Slike verktøy, eller formidling av kunnskap, vil være relevante for alle som er opptatt av at de som ønsker det skal få delta i arbeidslivet, fra interesse-organisasjoner, støtteapparat, arbeidsgiverorganisasjoner, til arbeidsgivere selv. Slike verktøy eller forslag til utprøvinger er blant annet:

- Kunnskapsbank i form av en nettside, som beskrevet over.
- Før en slik nettside er på plass, sørge for at resultater fra prosjektet gjøres tilgjengelig på eksisterende ressursider, slik som Idébanken.no
- Pilotere en implementering av såkalt «helseledelse» i ulike bransjer (utviklet og testet av en forsker som deltok på siste nettverkskonferanse), og undersøke effekten av det på rekruttering og beholdning av personer med helsemessige utfordringer.
- Utvikle mer målrettede arbeidsformidlings-metoder som er tilpasset arbeidssøkere fra ulike grupper, inn mot spesifikke bransjer. Dette kan handle om å gjøre Individuell Jobbstøtte-metodikken (som har dokumentert effekt på sysselsetting blant psykisk syke) tilgjengelig for flere av gruppene som er underrepresentert i arbeidslivet, å sette krav til fidelity-målinger i tiltak drevet av arbeidsmarkedsbedrifter, og vurdere kvaliteten på arbeidsevnevurderinger som gjøres av NAV eller helsetjenesten.
- Som et resultat av idémyldringssesjonene på konferansen dukket det opp nye idéer til forskningsspørsmål, blant annet:
 - Integrering av personer etter at de har blitt ansatte, i form av kompetanseutvikling, karriereveiledning, valg til formelle roller,

lønnsøkning, sosial integrering osv. Prioriteres karriereveiledning på lik linje som for andre?

- Effektevalueringer av eksisterende tiltak i NAV.
- Studere sammenhengen mellom:
 - Ordlyd i stillingsannonser og søkere fra underrepresenterte grupper.
 - Organisasjoners syn på mangfold drevet av rettferdighetstanke vs. synergi, og effekten de ulike perspektivene har på rekruttering fra underrepresenterte grupper.
 - Størrelse på bedrift og kvalitet på inkluderingsarbeid. Særtrekk og fellesnevner.
 - Ulike praksiser i støtteapparatet og sammenheng med formidlingsrate til ordinært arbeid.

Referanser

- Bond, G. R., Drake, R. E., & Becker, D. R. (2012). Generalizability of the Individual Placement and Support (IPS) model of supported employment outside the US. *World Psychiatry, 11*(1), 32-39. doi:10.1016/j.wpsyc.2012.01.005
- Bond, G. R., Peterson, A. E., Becker, D. R., & Drake, R. E. (2012). Validation of the Revised Individual Placement and Support Fidelity Scale (IPS-25). *Psychiatric Services, 63*(8), 758-763. doi:10.1176/appi.ps.201100476
- Dyrstad K, Mandal R, Ose SO. Jobbstrategien for personer med nedsatt funksjonsevne. Project number: 102002871. 2014 ISBN 9788214056624.
- Falkum, E. (2012). *Risiko og inkludering. Betingelser for funksjonshemmedes og eldres deltakelse i arbeidslivet.*
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2015). Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. *Quality & Quantity, 49*(1), 177-201.
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: a strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health, 40*(8), 795-805.
- Mo N, Halvorsen TI, Benonisen AT, Bjergene JO, Bull-Rostrup H, Svendsen NS, et al. Grunnlag for videre IA- samarbeid - erfaringer og anbefalinger. In: Arbeidsdepartementet, editor. 2013.
- Rueda, S., Chambers, L., Wilson, M., Mustard, C., Rourke, S. B., Bayoumi, A., . . . Lavis, J. (2012). Association of Returning to Work With Better Health in Working-Aged Adults: A Systematic Review. *American Journal of Public Health, 102*(3), 541-556. doi:10.2105/Ajph.2011.300401
- Rådet for psykisk helse. (2004). *Holdninger til psykisk syke på arbeidsplassen.*
- Sandal, G. M., Bye, H. H., Fyhn, T., & Markova, V. (2013). «Mangfoldsledelse» og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. . Retrieved from
- Sveinsdottir, V., Johnsen, T. L., Fyhn, T., Opsahl, J., Tveito, T. H., Indahl, A., . . . Reme, S. E. (2019). Development of the Workplace Inclusion Questionnaire (WIQ). . (submitted april 2019).
- Waddell, G., & Burton, A. (2006). *Is work good for your health and well-being?* : The Stationery Office.