

Personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet

- en underutnyttet ressurs?

Håvard Skattum

Veileder
Gro Kvåle

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2014

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og Ledelsesfag

Forord

Det har vært krevende, men også utrolig givende og meningsfylt, å få skrive en masteroppgave om funksjonshemming og arbeidsliv. Mitt håp er at denne oppgaven kan skape nysgjerrighet og debatt, og stimulere til mer forskning omkring personer med nedsatt funksjonsevne som en potensiell ressurs for organisasjoner.

Det er mange som skal takkes for å ha bidratt til oppgaven, og som har hjulpet meg på veien. Først vil også takke veilederen min, Gro Kvåle, som har oppmuntret meg, kommet med konstruktiv kritikk, og gitt god veiledning underveis. Jeg vil spesielt takke deg for oppmuntringene i starten av prosessen, som gjorde at jeg våget meg ut på en oppgave som kunne virke både i overkant ambisiøs og komplisert.

Jeg vil også gjerne takke Telenor, både for tilgang og tilrettelegging i forbindelse med intervjuer. Særlig takk til dere informanter som stilte opp, og som dermed har bidratt til mer forståelse om et spennende tema. Takk også til eksterne fagpersoner som har gitt gode tilbakemeldinger når jeg har stått fast underveis.

Jeg er selv født med et syndrom som har bidratt til å forme min interesse for dette temaet. Helt fra jeg var liten har jeg blitt fortalt at jeg er verdifull, og at jeg gjennom min historie kan gi noen unike bidrag til omgivelsene mine. Jeg vil takke mamma og pappa, og mine tre eldre søsken for den dere er, og for at dere alltid har vært der for meg. Takk også til alle gode venner, for samtaler, hjelp og støtte, og avkobling i en hektisk hverdag.

Kristiansand, juni 2014

Håvard Skattum

Sammendrag

De siste tiårene har det blitt et økende politisk fokus på personer med nedsatt funksjonsevnes situasjon på arbeidsmarkedet. Arbeidslivsstatistikk fra Statistisk Sentralbyrå har vist at opp mot 90 000 personer med funksjonsnedsettelse, som i dag er utenfor arbeidslivet, ønsker å få seg en jobb. Mye av fokuset i den eksisterende forskningen har ligget på barrierer og diskriminering som hindrer personer med nedsatt funksjonsevne fra å delta aktivt i arbeidslivet. Denne oppgaven introduserer et syn på personer med nedsatt funksjonsevne som en ressurs for organisasjoner, og anlegger et organisasjonsteoretisk perspektiv for å strukturere dette forskningstemaet. Ambisjonen for oppgaven er å lage et rammeverk for å stimulere til videre forskning rundt et komplekst og spennende temaområde.

Metodedesignet er eksplorerende, og består av systematiske søk på foreliggende forskningslitteratur kombinert med en casestudie i en virksomhet som har fått positive effekter av å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne. Det første jeg gjorde var å gå nøye gjennom ulike perspektiver på funksjonshemming, og vurdere hva som kunne være det beste utgangspunktet for å undersøke problemsstillingen. Dette ble også gjort med bakgrunn i en erkjennelse av de metodiske og etiske utfordringene som ligger latent i de sentrale begrepene i oppgaven. De perspektivene som synes mest lovende som utgangspunkt for studier av forskningstemaet, er såkalte kroppsliggjorte og affirmative perspektiver. Kroppsliggjorte perspektiver ser på de levde erfaringene til personer med nedsatt funksjonsevne, og hvordan slike personer er aktive agenter som handler i forhold til omgivelsene. Affirmative modeller ser på de potensielt positive sidene ved å leve med funksjonsnedsettelse og funksjonshemming, og hvordan funksjonshemming kan være en del av en persons identitet og selvforståelse.

Gjennom litteraturstudien og casestudien fant jeg at personer med nedsatt funksjonsevne kan ha noen særegne og positive bidrag til organisasjoner, og at det å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne kan føre til noen bestemte effekter for organisasjoner. Blant annet indikerer litteraturen at personer med nedsatt funksjonsevne kan, som følge av å leve med nedsatt funksjonsevne, utvikle noen kreative egenskaper som organisasjoner kan dra nytte av gjennom innovasjon og utvikling. Personer med nedsatt funksjonsevne synes også å tilføre noen effekter på organisasjonsklimaet og kulturen, som for eksempel å bidra til læring,

åpenhet, og glede i arbeidet. Et sentralt funn er imidlertid at både bidrag og effekter er avhengig av mellomliggende variabler, både knyttet til personen med nedsatt funksjonsevne, den bestemte organisasjonen, og omgivelsene. Siste delen av diskusjonskapittelet er derfor viet å skissere opp ulike mellomliggende variabler som synes å påvirke hva personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjoner, og hvilke effekter som kan høstes av inkludering. Forskningstemaet er svært komplekst, og jeg argumenterer for at den beste tilnærmingen til å generere kunnskap om temaet er gjennom multiple casestudier med rike data, hvor man også kan ta hensyn til etiske og metodiske spørsmål på en god måte.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
1. Innledning	1
1.1. Problemsstilling og avgrensninger	2
1.2. De vanskelige begrepene	3
1.3. Sentral statistikk	4
1.4. Et politisk bakteppe	6
1.5. Kapitteloversikt	8
2. Teori	9
2.1. Hvordan skal «funksjonshemming» og «nedsatt funksjonsevne» forstås?	9
2.1.1. Individuell, medisinsk modell	10
2.1.2. Sosial modell.....	11
2.1.3. Relasjonelle modeller	12
2.1.4. Affirmative modeller (stolthetsdiskurs)	13
2.1.5. Kroppsliggjorte perspektiver	14
2.1.6. Har personer med nedsatt funksjonsevne noe til felles?.....	16
2.2. Et organisasjonsteoretisk perspektiv	18
2.2.1. Mennesker i organisasjoner	19
2.2.2. Organisasjonskultur og arbeidsmiljø	23
2.2.3. Bedriftenes samfunnsansvar	25
2.3. Funksjonshemming og organisasjoner	27
2.4. Oppsummering.....	29
3. Metode og forskningsetikk	30
3.1. Noen overordnede refleksjoner om forskningsdesign.....	30
3.2. Litteraturstudien	32
3.2.1. Fremgangsmåte	33
3.2.2. Mål på forskningskvalitet	34
3.3. Casestudie	35
3.3.1. Fremgangsmåte	36
3.3.2. Mål på forskningskvalitet	38
3.4. Forskningsetikk.....	42

3.4.1. Formål og kategorisering.....	42
3.4.2. Personvern	44
4. Litteraturstudie.....	46
4.1. Presentasjon av litteraturutvalget.....	46
4.1.1. Faglig sammenheng og tyngde.....	46
4.1.2. Et blikk på metode.....	49
4.1.3. Definisjon og forståelse av funksjonshemming.....	50
4.1.4. Organisasjonsrelaterte variabler	51
4.1.5. Hva kan personer med funksjonshemninger bidra med?	52
4.2. Et dypere innblikk i noen av artiklene	53
4.2.1. Et kritisk blikk på funksjonshemming i organisasjoner	53
4.2.2. Businesscaseargumenter for rekruttering og inkludering.....	56
4.2.3. Kroppsliggjorte erfaringer av funksjonshemming i arbeidslivet	59
4.2.4. Sammenligning av arbeidstakere med og uten funksjonshemninger.....	61
4.2.5. Arbeidsgiveres tilfredshet med ansatte med funksjonshemninger	65
4.3. Oppsummering.....	66
5. Case: Telenor	67
5.1. Telenor og Open Mind-programmet.....	67
5.2. Tidligere forskning.....	68
5.3. Funn.....	71
5.3.1. Definisjoner og fellestrekk.....	72
5.3.2. Alminneliggjøring og holdningsendring.....	75
5.3.3. Mangfold - en viktig verdi.....	77
5.3.4. Arbeidsmiljø.....	79
5.3.5. Produktivitet og innstilling til arbeid	82
5.3.6. Innovasjon og utvikling.....	85
5.3.7. Fordeler knyttet til bestemte funksjonsnedsettelse.....	86
5.3.8. Business case?	87
5.3.9. Omdømme.....	88
5.4. Oppsummering.....	89
6. Diskusjon og refleksjon.....	90
6.1. Har personer med funksjonsevne noe til felles?	90
6.2. Hva tilfører personer med nedsatt funksjonsevne organisasjoner?	92

6.2.1. Hva kan personer tilføre utførelsen av arbeidet?	92
6.2.2. Hva med organisasjonsklima, relasjoner og kultur?	97
6.3. Noen overordnede effekter som følge av inkludering	100
6.3.1. Inkludering leder til holdningsendringer	100
6.3.2. Finnes det en businesscase?	101
6.3.3. Forholdet til omgivelsene	104
6.4. Viktige mellomliggende variabler	105
6.4.1 Trekk ved personen	106
6.4.2 Trekk ved organisasjonen	108
6.4.3 Trekk ved samfunnet	112
7. Konklusjon	114
7.1. Et grunnlag for forskningen	114
7.2. Noen tentative konklusjoner	115
7.3. Refleksjoner omkring etikk og metode	116
7.4. Videre forskning	117
8. Litteraturliste	119
Vedlegg 1: Intervjuguide litteraturstudie	123
Vedlegg 2: Intervjuguider Telenor	125
Vedlegg 3: Faglig tyngde på tidsskriftene	132

1. Innledning

De siste tiårene har det vært et økende fokus på å få flere personer med nedsatt funksjonsevne ut i arbeid. Dette kan sees i sammenheng med arbeidslinja, som har stått i sentrum for arbeids- og velferdspolitikken siden starten av 1990-tallet (Norvoll & Fossetøl, 2010, s. 7).

Arbeidslinja handler om å få flere personer fra passive trygdeytelser og ut i arbeid, gjennom omstruktureringer i trygdesystemet og innføring av mer aktivitetsorienterte ytelser. En begrunnelse for arbeidslinja var at man så en økning i uførepensjon og bruken av sykepengar, og at man ønsket å gjennomføre tiltak for å styrke velferdsstatens økonomiske bærekraft. En sentral drivkraft for å få flere personer med nedsatt funksjonsevne ut i arbeidslivet, har vært et økende fokus på barrierer og diskriminering i samfunnet, som hindrer personer med nedsatt funksjonsevne fra aktiv deltakelse. Internasjonalt har det vokst frem et reguleringsregime, med lovgivning, direktiver og konvensjoner som skal sikre like muligheter, og hindre diskriminering i arbeidslivet på grunnlag av funksjonsevne (Halvorsen & Hvinden, 2009). Arbeidslivsstatistikk har vist hvordan personer med nedsatt funksjonsevne har en vesentlig dårligere sysselsettingsrate enn andre, og at mange personer med nedsatt funksjonsevne har et ønske om å komme seg inn på arbeidsmarkedet. Undersøkelser fra Statistisk Sentralbyrå viser at opp mot 90 000 personer med nedsatt funksjonsevne, som i dag står uten arbeid, ønsker seg et arbeid (Bø & Håland, 2013; Tøssebro, 2012).

Mye av forskningen omkring personer med nedsatt funksjonsevnes posisjon i arbeidsliv og samfunn, har tatt utgangspunkt i hvilke mekanismer og barrierer som hindrer sysselsetting for denne gruppen (Thanem, 2008; Tøssebro, 2012). Dette baserer seg på et syn på personer med nedsatt funksjonsevne som en diskriminert minoritet i samfunnet, som systematisk blir hindret fra aktiv deltakelse på grunn av ulike samfunnsmessige barrierer. Fokuset på samfunnet som årsak til funksjonshemming, skriver seg tilbake til rettighetsbevegelsen på 1970-tallet og en dreining fra å se på funksjonshemming som et individuelt, biologisk fenomen til å bli definert som et samfunnsskapt fenomen (Barnes & Mercer, 2010). Ut i fra dette vokste det frem en politisk rettighetsbevegelse, med et mål om kjempe mot samfunnsmessige barrierer som hindrer funksjonshemmede fra å delta i samfunnet på linje med andre. En slik sosial forståelse av funksjonshemming har i stor grad vunnet innpass i politikken både internasjonalt og nasjonalt. En konsekvens av dette politiske fokuset har vært at man gjerne har skygget unna å

snakke om de kroppslige og biologiske sidene med funksjonsnedsettelse og funksjonshemming, fordi det kunne forstyrre den politiske rettighetskampen. Samtidig ser vi at sysselsettingen blant personer med nedsatt funksjonsevne holder seg stabilt lav, på tross av det økte fokuset.

Denne oppgaven er et forsøk på å bringe inn et perspektiv som ser på personer med nedsatt funksjonsevne som en potensiell ressurs for organisasjoner og arbeidsliv. Til grunn for en slik tilnærming ligger kroppsliggjorte perspektiver, som ser på de levde erfaringene med funksjonsnedsettelse og funksjonshemming (Thanem, 2008). Den eksisterende forskningen har blitt kritisert for ensidig å presentere et tragedie-bilde av funksjonshemming og funksjonsnedsettelse, og det har blitt foreslått et affirmativt perspektiv som ser på de mer positive sidene (Swain & French, 2000). Oppgaven er også i tråd med et fremvoksende perspektiv innenfor organisasjonsteorien, som ser på mangfold i organisasjoner («Diversity management»). Denne retningen som vokste frem på starten av 1990-tallet har imidlertid i liten grad tematisert funksjonshemming som en mangfolddimensjon.

1.1. Problemsstilling og avgrensninger

Oppgaven har som formål, med utgangspunkt i kroppsliggjorte og affirmative perspektiver på funksjonshemming og funksjonsnedsettelse, å se på om personer med nedsatt funksjonsevne har noe å tilføre organisasjoner. Jeg har valgt følgende problemsstilling:

Hva kan personer med nedsatt funksjonsevne tilføre organisasjoner, og hvilke effekter gir det organisasjoner å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne?

Problemsstillingen består av to hovedspørsmål. Det første spørsmålet knytter seg til om personer med nedsatt funksjonsevne, gjennom å leve med funksjonsnedsettelse og funksjonshemming, kan ha noe verdifullt å tilføre organisasjoner. Mye av dette spørsmålet baserer seg på at det finnes noe *felles* mellom personer med nedsatt funksjonsevne, en påstand som er svært diskutabel, og som det vil bli brukt mye tid på å gjennomgå senere. Spørsmål to fanger opp videre effekter av det å ha ansatte med nedsatt funksjonsevne, for eksempel effekter på arbeidsmiljø, økonomi, og forhold til omgivelsene.

Det er ikke noe klart skille mellom de to spørsmålene i problemsstillingen, men overgangen er i mange tilfeller glidende. Et eksempel er kreativitet. Gjennom å være en kreativ person, kan man tilføre kreativitet inn i organisasjonen, noe som igjen kan gi en effekt av økt innovasjon. Hvor skillet går mellom kreativitet som bidrag og kreativitet som effekt, er ikke lett å sette, men en ledetråd kan være at effekter strekker seg lenger enn den enkelte ansatte, og omfatter arbeidsgrupper og hele organisasjoner. Spørsmål to er tatt med primært for å kunne ha et videre perspektiv på forskningstemaet, og det kommer ikke til å bli brukt mye fokus på å gjøre et absolutt skille mellom de to delspørsmålene.

Formålet med denne oppgaven er å lage et rammeverk for videre studier av forskningstemaet: personer med nedsatt funksjonsevne som en ressurs i organisasjoner. Derfor har jeg brukt mye tid på å gå gjennom teori, og gjennomføre systematiske litteratursøk. I tillegg har jeg valgt å utføre en enkel casestudie i en virksomhet som har lyktes med å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne. Forskningsdesignet er eksplorerende, det vil si at jeg ønsker å skaffe mer kunnskap om temaet, som igjen kan brukes som et utgangspunkt for videre studier. Det er brukt kvalitative metoder, med det utgangspunkt at slike metoder er de beste for å skaffe kunnskap i om et komplekst, kontekstavhengig fenomen, ved å gå i dybden på fenomenet.

Opgaven fokuserer mest på de kroppsliggjorte og biologiske sidene ved det å ha en funksjonsnedsettelse og funksjonshemming, fordi det synes å være det mest fruktbare utgangspunktet for å studere forskningstemaet. Samtidig anerkjenner jeg de sosialt skapte sidene ved funksjonshemming, og funksjonsnedsettelse. I oppgaven forsøker jeg å reflektere over bruken av begreper, definisjoner og forståelser, og balansere ulike hensyn.

1.2. De vanskelige begrepene

Det er en rekke ulike begreper, definisjoner og forståelser av funksjonshemming og funksjonsnedsettelse. Begrepsbruk og definisjoner avspeiler ofte en underliggende forståelse av hva funksjonshemming dreier seg om. I denne oppgaven ønsker jeg å gå nøye gjennom bruken av begreper, ikke minst fordi jeg tror at begrepene i stor grad skaper den virkeligheten vi ser, og ikke bare er en nøytral navngivningsprosess (Grönvik, 2007). Under vil jeg kort gå gjennom sentrale *begreper og definisjoner*, mens jeg vil gå dypere inn i ulike *forståelser* av funksjonshemming og funksjonsnedsettelse i teorikapittelet. I metodekapittelet vil jeg gå inn

å drøfte om det er etisk holdbart å *kategorisere* noen som personer med nedsatt funksjonsevne.

I 2001, kom det en omfattende utredning om funksjonshemmedes situasjon og levekår i Norge. Begrepene og definisjonene som ble gitt i denne utredningen har i stor grad ligget til grunn for offentlige dokumenter i ettertid. I utredningen ble det gitt følgende definisjoner:

Når utvalget i fortsettelsen snakker om redusert funksjonsevne eller funksjonsnedsettelse viser det til tap av, skade på eller avvik i en kroppsdel eller i en av kroppens psykologiske, fysiologiske eller biologiske funksjoner. Øvrige definisjoner er som følger: Funksjonshemmende forhold viser til et gap eller misforhold mellom forutsetningene til mennesker med redusert funksjonsevne og de krav miljøet og samfunnet stiller til funksjon på områder av vesentlig betydning for å etablere og opprettholde selvstendighet og en sosial tilværelse. Når betegnelsen funksjonshemmet brukes om personer vises det til de som får sin praktiske livsførsel vesentlig begrenset på grunn av gapet eller misforholdet mellom personens nedsatte funksjonsevne og miljøets/samfunnets krav (NOU 2001:22, 2001, s. 10).

Et mål for denne oppgaven er at den skal være interessant i forhold til den politiske diskusjonen som foregår på feltet funksjonshemmede i arbeidslivet. Oppgaven baserer seg derfor i stor grad på forståelsen som ligger til grunn i offentlige dokumenter.

1.3. Sentral statistikk

Den viktigste kilden til informasjon vi har om funksjonshemmedes situasjon på arbeidsmarkedet er de årlige tilleggundersøkelsene til Arbeidskraftsundersøkelsen (AKU). AKU baserer seg på en såkalt *selvdefinisjon* av funksjonshemming, hvor det er opp til respondentene selv å avgjøre om de har en funksjonshemming ut i fra en gitt definisjon:

Med funksjonshemming menes fysiske eller psykiske helseproblemer av mer varig karakter som kan medføre begrensninger i det daglige liv. Det kan for eksempel være sterkt nedsatt syn eller hørsel, lese- og skrivevansker, bevegelseshemninger, hjerte-

eller lunge problemer, psykisk utviklingshemning, psykiske lidelser eller annet. Har du etter din mening en funksjonshemning? (Bø & Håland, 2013, s. 7).

SSB bruker begrepet «funksjonshemma» i stedet for «personer med nedsatt funksjonsevne», selv om det menes det samme (Bø & Håland, 2013, s. 11). I 2013 oppgav 17 prosent av befolkningen i alderen 15-66 år å ha en funksjonshemming, det utgjør ca. 574 000 personer i den aktuelle aldersgruppa. Andelen av personer med nedsatt funksjonsevne øker med alderen. Blant personer i alderen 15-24 år var andelen 9 prosent, mens den for aldersgruppa 60-66 år var på 34 prosent. En utfordring med definisjonen som er gitt i Arbeidskraftundersøkelsen er at det fra år til år er ganske mange som endrer oppfatning om de har en funksjonshemming eller ikke. Noen år gjelder dette så mange som 35 prosent av respondentene (Hugaas Molden & Tøssebro, 2009, s. 41). Samtidig holder andelen av befolkningen som oppgir at de har en funksjonshemming seg nokså stabilt.

Det har vist seg svært vanskelig å komme frem til en entydig statistikk i forhold til hvem som er funksjonshemmet, fordi antallet varierer mye avhengig av hvilken definisjon man bruker (Hugaas Molden & Tøssebro, 2009). Hvorvidt man legger ulike subjektive, administrative eller funksjonelle definisjoner til grunn påvirker hvor stor andel av befolkningen som kan klassifiseres som funksjonshemmede (Grönvik, 2007; Hugaas Molden & Tøssebro, 2009). Mangfoldet av definisjoner har ført til ulike forsøk på å komme frem til standardiserte og universelle definisjoner, hvor det mest kjente er klassifiseringen til Verdens helseorganisasjon, *Internasjonal klassifisering av funksjon, funksjonshemming og helse (ICF)*. Grönvik argumenterer for at man må leve med ulike definisjoner, og at ulike definisjoner kan tilfredsstillende ulike formål (Grönvik, 2007, s. 33). I stedet for å finne en universell definisjon, argumenterer han for en reflekterende tilnærming til valg av definisjoner: “What we need, but what I feel we lack today, is what I would like to call case-constructing reflexivity. By this, I mean a constant awareness of our choice of definitions and of the consequences of choosing definitions”(Grönvik, 2007, s. 34). Det er mitt mål å ha en slik reflekterende tilnærming til sentrale begreper som blir brukt i denne oppgaven.

Hva vet vi så om sysselsettingssituasjonen blant personer med nedsatt funksjonsevne? Ifølge tillegget til Arbeidskraftundersøkelsen i 2013, var 43 % av de som oppgav å ha en funksjonshemming sysselsatt i inntektsgivende arbeid, mot 74 % i befolkningen totalt. Av de

som er i arbeid, arbeider 45 % av de med en funksjonshemming deltid, mot 26 % av de sysselsatte i alt. 27 % av de funksjonshemma som ikke var i arbeid, ønsket seg et arbeid, noe som i 2. kvartal 2013 utgjorde 86 000 personer. Statistikken fra 2013 viste at det var en forskjell i sysselsetting på 31 % mellom personer med funksjonshemninger og «befolkningen totalt». Det er verdt å merke seg noen svakheter med denne statistikken som antagelig kan være med å underdrive forskjellene i sysselsettingen mellom personer med og uten funksjonshemninger (Tøssebro, 2012, s. 10). Statistikken inkluderer for eksempel en aldersgruppe (15-24 år) som normalt går på skole, eller har rett til skoleplass, og forskjellene i denne aldersgruppen er ganske små i forhold til de andre aldersgruppene.

1.4. Et politisk bakteppe

Politikk rettet mot arbeidslivet kan være i form av reguleringer for å sikre alle like muligheter, eller på stimulering av arbeidsgivere for å legge til rette for et mangfoldig arbeidsliv (Alm Andreassen, 2009). Den norske politikken på området har så langt i midlertid båret mer preg av stimulering (gulrot), enn regulering (Norvoll & Fossetøl, 2010). Ifølge Halvorsen og Hvinden (2009) har denne tilnærmingen sin årsak i trekk ved de industrielle relasjonene, det politiske systemet, og rettskulturen. Det kan for eksempel hevdes at de sosialdemokratiske partiene, med sine sterke bånd til arbeiderbevegelsen, i liten grad har villet utfordre og konfrontere arbeidsgiver- og næringslivsinteressene. Det har også vært en langt mindre bruk av sivile søksmål enn tilfellet for eksempel har vært i USA, og man har heller bygd opp alternative ordninger som ombudsmannsløsningen (Halvorsen & Hvinden, 2009, s. 33).

Et tydelig eksempel på stimuleringspolitikk er intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv som første gang ble underskrevet av staten og partene i arbeidslivet i 2001. Siden har denne avtalen blitt fornyet hvert fjerde år, senest i 2014. Delmål 2 i IA-avtalen handler om å «hindre frafall, og øke sysselsettingen av personer med nedsatt funksjonsevne» (IA-avtalen, 2014, s. 3). Evalueringer av IA-avtalen har imidlertid vist at arbeidsgivere i liten grad har hatt fokus på å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne, og har nøydt seg med å skape et mer inkluderende arbeidsliv for personer med funksjonsnedsettelse som allerede er ansatt. Delmål 2a handler om å tilrettelegge for de som allerede er ansatt, og vurderes i stor grad sammen med delmål 1, som handler om reduksjon i sykefraværet. Kun tre prosent av lederne i evalueringen oppgir at de «ikke i det hele tatt har arbeidet med delmål 1 og 2a. Til

sammenligning oppgir nesten halvparten av lederne at de ikke har arbeidet med delmål 2b, om å øke sysselsettingen av personer med nedsatt funksjonsevne gjennom rekruttering (Ose et al., 2013, s. 23). På grunn av den manglende måloppnåelsen om å få flere personer med nedsatt funksjonsevne ut i arbeidslivet, så regjeringen at det trengtes ytterligere tiltak for å forsøke å oppnå resultater. Derfor ble den såkalte *Jobbstrategien for personer med nedsatt funksjonsevne* lagt frem i forbindelse med statsbudsjett for 2012 (Jobbstrategi, 2011). Jobbstrategien retter seg særlig mot unge funksjonshemmede under 30 år. Den anlegger et barriere-perspektiv, og kommer med tiltak og verktøy som skal være med å bryte ned barrierene for sysselsetting for denne gruppen (ibid., s. 22).

Sysselsettingssituasjonen for personer med nedsatt funksjonsevne har fått gradvis større oppmerksomhet internasjonalt de siste tiårene. I 1981 var det internasjonale FN-året for funksjonshemmede med mottoet «full deltakelse og likestilling». Året ble fulgt opp med et tiår for funksjonshemmedes rettigheter, som kulminerte i vedtaket om standardreglene for funksjonshemmedes rettigheter på generalforsamlingen i 1993. I 2006 ble standardreglene avløst av en folkerettslig konvensjon om funksjonshemmedes rettigheter, som Norge skrev under på. Den ble imidlertid først ratifisert av Norge i 2013, og Norge har ikke ratifisert tilleggsprotokollen som blant annet gir enkeltindivider og grupper mulighet til å fremme klager på brudd på konvensjonen til en egen FN-komite. Også i EU har det fra midten av 1990-tallet blitt utviklet en sosial reguleringspolitikk som skal sikre like muligheter, og arbeide mot diskriminering på bakgrunn av funksjonsevne. I 2000 ble det såkalte rammedirektivet om likebehandling i arbeidslivet vedtatt (Halvorsen & Hvinden, 2009, s. 32). EU har kommet med en strategi for funksjonshemmede, og integrering av personer med nedsatt funksjonsevne er en del av den europeiske CSR-strategien for 2011-14 (European Commission, 2011). OECD har også vist interesse for dette feltet, blant annet gjennom landstudier av medlemsland, og utarbeidelse av rapporter (OECD, 2010). I tillegg har Europarådet utviklet en aktivitetsplan for funksjonshemming, og ILO har opprettet et businessinitiativ og globalt nettverk for virksomheter som inkluderer personer med nedsatt funksjonsevne. I 2008 ble Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven vedtatt i Norge, noe som indikerte en sterkere rettsliggjøring av funksjonshemmedes rettigheter også her.

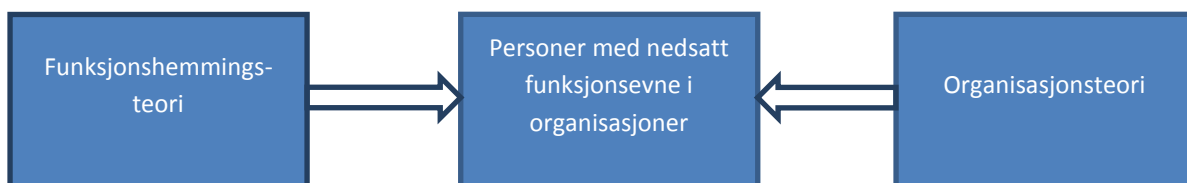
1.5. Kapitteloversikt

I denne oppgaven har jeg lagt vekt på å bygge en grundig teoretisk plattform for studier av forskningstemaet, og ambisjonene er å lage et rammeverk for studier av personer med nedsatt funksjonsevne som en ressurs for organisasjoner. På et grunnleggende nivå handler det om å stille spørsmål med om denne forskningen har noen verdi, om personer med nedsatt funksjonsevne kan behandles som en gruppe som har noe å tilføre. Derfor ser jeg på ulike teoretiske utgangspunkt for en slik tilnærming.

- I kapittel 2 presenterer jeg relevant teori innenfor funksjonshemmingsforskningen og organisasjonsteorien, i et forsøk på å lage et teoretisk utgangspunkt for oppgaven.
- I kapittel 3 redegjør jeg for valg av forskningsdesign og metode. I tillegg kommer jeg med noen refleksjoner rundt ontologi og epistemologi, og tanker rundt sentrale forskningsetiske spørsmål. Et viktig spørsmål er om det er etisk holdbart å kategorisere noen mennesker, som personer med nedsatt funksjonsevne.
- I kapittel 4 presenteres sentrale funn fra litteraturstudien. Mens teorikapittelet bygger et fundament for studier av forskningstemaet, går litteraturstudien direkte på litteratur som kan gi noen svar på problemsstillingen.
- Kapittel 5 presenterer så funnene fra studien i Telenor, og redegjør for tidligere forskning som har blitt gjort i virksomheten.
- Kapittel 6 er et drøftingskapittel, hvor jeg går igjennom funnene fra litteraturstudien og intervjustudien og drøfter disse. I tillegg presenteres det noen teoretiske hypoteser, som kan testes videre og operasjonaliseres for videre studier.
- I kapittel 7 kommer jeg med noen konklusjoner og skisserer en vei videre for forskningen på temaet. Videre følger litteraturliste, og vedlegg til oppgaven.

2. Teori

I dette kapittelet vil jeg forsøke å bygge et teoretisk fundament, som kan fungere som et utgangspunkt for å forske på problemsstillingen. Den sentrale tanken er at et slikt fundament kan bygges gjennom å kombinere innsikt fra funksjonshemmingsteori og organisasjonsteori. Funksjonshemmingsteori kan bidra med å belyse ulike forståelser av «funksjonsnedsettelse» og «funksjonshemming». Organisasjonsteorien er nyttig for å kunne strukturere forskningstemaet, og bidra med begreper og innsikt til å forstå den konteksten som arbeidsplassen representerer. Kapittelet vil bli strukturert i tre hoveddeler. Den første delen vil gå inn i de vanskelige begrepene «funksjonshemming» og «nedsatt funksjonsevne», og redegjøre for sentrale forståelser og modeller. Neste del vil presentere organisasjonsteorien, og trekke frem sider som oppleves som særlig relevante for å forske på problemsstillingen. Avslutningsvis vil det bli redegjort for viktige arbeider som har satt funksjonshemming på dagsorden, innenfor en organisasjonskontekst.



Figur 2.1. Et overordnet teoretisk fundament for forskningstemaet, hvor funksjonshemmingsteori og organisasjonsteori kombineres.

2.1. Hvordan skal «funksjonshemming» og «nedsatt funksjonsevne» forstås?

Funksjonshemmingsforskningen utviklet seg i kjølvannet av rettighetsbevegelsene på 1960- og 70-tallet, og har de siste tiårene blitt et samfunnsvitenskapelig fagfelt, med internasjonale, fagfelleverderte, tidsskrifter. Flere forskere trekker frem rettighetsbevegelsen som helt sentral i det å snu fokuset i forskningen fra et individuelt-medisinsk perspektiv til et samfunnsperspektiv (Barnes & Mercer, 2010, s. 27). Rettighetsbevegelsen vektla det de oppfattet som samfunnsmessig diskriminering i form av barrierer som hindret funksjonshemmede fra å være aktive deltakere i samfunnet. Det er en rekke sentrale spørsmål knyttet til problemstillingen som funksjonshemmingsteorien kan hjelpe oss å finne svar på: *Hva menes med «nedsatt funksjonsevne» og «funksjonshemming»? Hvordan er forholdet mellom disse to begrepene? Finnes det noen felles egenskaper, eller en felles identitet hos*

mennesker med ulike typer funksjonsnedsettelse? I avsnittene under vil vi gå gjennom de viktigste forståelsene av «funksjonshemming», og gjennom dette vil også skillet mellom «nedsatt funksjonsevne» og «funksjonshemming» bli mer synlig.

2.1.1. Individuell, medisinsk modell

I et historisk perspektiv finnes det mange og varierte oppfatninger om funksjonshemming avhengig av kultur og tidsperiode, men gjennomgående har funksjonshemming blitt forstått enten som en personlig tragedie, eller som et åndelig eller demonisk fenomen (Barnes & Mercer, 2010, s. 15). Den individuelle, medisinske modellen fremstilles i litteraturen som et perspektiv på funksjonshemming som er forankret i den medisinske vitenskapen i det moderne, industrialiserte samfunn (Oliver, 1990). Funksjonshemming blir med andre ord forstått som en medisinsk diagnose, en personlig tragedie, som fører til funksjonelle begrensninger i hverdagen. I en kritisk analyse sier Williams & Mavin (2012) følgende om den medisinske modellen:

[..] This maintains that the «problem» of disability is located within the impaired individual, a consequence of biological or functional limitations (and subsequent incapacity), which requires medical diagnosis and treatment or rehabilitation to achieve normative, non-disabled standard. That is to operate within the social world to the ideal of non-disability. (Williams & Mavin, 2012, s. 165-166).

Den individuelle, biologiske modellen har blitt koblet til et syn på funksjonshemmede som bærer av et stigma, en byrde som følge av at individet ikke strekker til i forhold til det som blir oppfattet som normalt¹. Den individuelle, biologiske modellen har stått sterkt i den amerikanske forskningen omkring funksjonshemming, mye på grunn av at det amerikanske diskrimineringslovverket fra 1990 legger en biologisk forståelse til grunn for definisjonen av funksjonshemming (Barnes & Mercer, 2010; Thanem, 2008). Sentralt i den amerikanske litteraturen har vært å se på hvordan personer med nedsatt funksjonsevne blir behandlet på ulike samfunnsarenaer. Det har kommet flere kritiske anmerkninger mot den individuelle, biologiske modellen, blant annet i forhold til at den presenterer et tragedie-bilde av hva det vil si å ha en funksjonshemming. Individet må selv bære ansvaret for funksjonshemmingen, og

¹ Denne forståelsen av avvikere som bærer av et stigma var temaet i klassikeren til Erving Goffman (1963) *Stigma: Notes on the Management of spoiled identity*.

problemet er at den funksjonshemmede ikke lever opp til standardene i samfunnet. Det er også blitt hevdet at den medisinske diskursen er et uttrykk for makt som definerer grensene for normalitet og avvik (Foucault, 1982; Sirnes, 1999, s. 45). På bakgrunn av disse kritikkene har det blitt fremmet konkurrerende forståelser av hvordan funksjonshemming skal forstås.

2.1.2. Sosial modell

Den sosiale modellen har sitt utspring i frigjøringsbevegelsene på 1960- og 70-tallet som krevde fokus omkring samfunnsmessige barrierer som utestengte funksjonshemmede fra aktiv deltakelse i samfunnet. Prosjektet for borgerrettsaktivistene var å løsrive funksjonshemmingsbegrepet fra den medisinske diskursen, men det tok tid før en slik forståelse vant innpass i de akademiske miljøene. Det var først på 1980- og 90-tallet at den sosiale forståelsen av funksjonshemming fikk gjennomslag i forskningen, og siden har modellen fått en sterk stilling særlig i den britiske funksjonshemmingsforskningen. Et sentralt trekk ved den sosiale modellen er hvordan man innfører et skille mellom «impairment» og «disability»², hvor «impairment» refererer til den biologiske skaden hos individet, mens «disability» viser til funksjonshemmingen. Forskerne i den sosiale tradisjonen er opptatt av å vise at funksjonshemming er en kulturell og sosial konstruksjon, som skyldes samfunnets manglende evne til å tilrettelegge for menneskelig mangfold. I 1976 publiserte den britiske funksjonshemmingsbevegelsen «Union of the Physically Impaired Against Segregation» (UPIAS) følgende uttalelse om forskjellen mellom de to begrepene, i noe som har blitt den klassiske referansen på dette punktet:

... In our view, it is society which disables physically impaired people. Disability is something imposed on top of our impairments by the way we are unnecessarily isolated and excluded from full participation in society. Disabled people are therefore an oppressed group in society. To understand this it is necessary to grasp the distinction between the physical impairment and the social situation, called “disability”, of people with such impairment. Thus we define impairment as lacking part of or all of a limb, or having a defective limb, organ or mechanism of the body; and disability as the disadvantage or restriction of activity caused by a contemporary organization which takes little or no account of people who have physical impairments

² Det er vanskelig å finne gode norske oversettelser av disse begrepene, men i norsk sammenheng har det blitt vanlig å bruke begrepene «nedsatt funksjonsevne» og «funksjonshemming».

and thus excludes them from participation in the mainstream of social activities (Shakespeare & Watson, 2002, s. 23).

Ved å løsrive funksjonshemmingsbegrepet fra den biologiske funksjonsnedsettelsen, oppnår man et politisk handlingsrom for å kjempe mot samfunnsmessige barrierer, stigmatisering og undertrykking. Den klassiske referansen når det gjelder den sosiale modellen er boken *The Politics of Disablement* skrevet av Michael Oliver (1990). Boken har et tosidig formål: å redefinere «funksjonshemming», samt å forme en politisk bevegelse, som med utgangspunkt i funksjonshemmedes egne erfaringer, tar opp kampen mot samfunnsmessige barrierer som hindrer dem fra full deltakelse (Oliver, 1990, s. 11) Modellen har øvd betydelig innflytelse i utformingen av politikk rettet mot funksjonshemming, samtidig som den ikke har klart å fordrive den individuelle forståelsen av funksjonshemming. Den sosiale modellen har også fått betydelig kritikk, kanskje aller mest fordi den ensidig setter fokus på samfunnsmessige barrierer, og ikke tar tak i opplevelsene av selve funksjonsnedsettelsen (Hughes & Paterson, 1997; Shakespeare & Watson, 2002). Den britiske forskeren Shakespeare sier det slik:

The achievement of the disability movement has been to break the link between our bodies and our social situation, and to focus on the real cause of disability, i.e. discrimination and prejudice. To mention biology, to admit pain, to confront our impairments, has been to risk the oppressors seizing on the evidence that disability is “really” about the physical limitation after all (Barnes & Mercer, 2010, s. 30-31).

På bakgrunn av dette har det blitt utformet ulike perspektiver og forståelser, som bringer de kroppslige erfaringene tilbake i forskningen.

2.1.3. Relasjonelle modeller

Den individuell-medisinske modellen, og den sosiale modellen regnes som de to hovedmodellene når det gjelder hvordan funksjonshemming skal forstås. I Norge har man de siste tiårene lagt seg på en relasjonell forståelse av funksjonshemming, hvor man ser på samvirket av individuelle og samfunnsmessige faktorer som skaper funksjonshemming (NOU 2001:22). Mer konkret har funksjonshemming blitt definert som gapet mellom individets forutsetninger og samfunnets krav, en såkalt GAP-modell (St.meld. nr. 40 (2002-2003)). I de nordiske landene har det heller ikke vært så vanlig å operere med et tydelig skille mellom

funksjonsnedsettelse og funksjonshemming, slik som tilfellet er i den britiske sosiale modellen (Traustadóttir, 2009, s. 12). Av denne grunn går forståelsen i de nordiske landene for å være svakere utgaver av den sosiale modellen i Storbritannia. Traustadóttir ser de nordiske sosiale forståelsene av funksjonshemming i lys av normaliseringsprinsippet som vokste frem på 1960- og 70-tallet som et rådende prinsipp for inkludering av tradisjonelt utstøtte grupper i samfunnet. For å lykkes med normaliseringen ble man oppmerksom på samfunnets ansvar for å bygge ned barrierer som hindret inkludering (ibid., s. 12).

Tøssebro har pekt på tre kjennetegn ved den relasjonelle modellen (Traustadóttir, 2009, s. 13). For det første peker modellen på misforholdet mellom omgivelsene og personen, med andre ord at det er et gap mellom samfunnets krav, og individets forutsetninger. For det andre understrekes det at funksjonshemming er et situasjonsbetinget fenomen. I hvilken grad en funksjonsnedsettelse leder til funksjonshemming betinger på den bestemte situasjonen og konteksten man er i. En rullestolbruker er for eksempel ikke funksjonshemmet hvis omgivelsene er universelt utformet. For det tredje er modellen relativ, i det at den understreker de sosialt konstruerte sidene ved funksjonshemming. Hvor mange som er funksjonshemmet kommer i stor grad an på forståelsen og definisjonene som er lagt til grunn. Relasjonelle forståelser av funksjonshemming har fått en viss oppslutning i polycysammenhenger, ikke minst som følge av at Verdens helseorganisasjons klassifisering legger seg på en relasjonell forståelse (Haugsbø & Larsen, 2004).

2.1.4. Affirmative modeller (stolthetsdiskurs)

Det har blitt fremmet kritikk mot den eksisterende forskningen at den er for negativ i sitt fokus, en kritikk som både rammer den individuell-medisinske og sosiale forståelsen av funksjonshemming. I artikkelen *Towards an affirmation model of Disability* (2000) foreslår Swain og French en mer positiv modell, hvor det gis rom for at funksjonshemmede kan leve meningsfulle liv:

It [the affirmation model] is essentially a non-tragic view of disability and impairment which encompasses positive social identities, both individual and collective, for disabled people grounded in the benefits of lifestyle and life experience of being impaired and disabled (Swain & French, 2000, s. 569).

Artikkelforfatterne skriver at de fleste funksjonsfriske personer kan forstå at rullestolbrukere ikke kan entre bygninger som har trapper, mens de vil ha større problemer med å forstå at rullestolbrukere kan være fornøyd og stolt av å være den personen han eller hun er (Swain & French, 2000, s. 570). Videre kritiserer forfatterne den sosiale modellen for ikke å ta et oppgjør med det ensidige tragedie-bildet som tegnes av det å ha en funksjonshemming. For det første er det ikke spesielt lystig å være en del av en undertrykt gruppe i samfunnet. Skillet mellom funksjonsnedsettelsen (biologien) og funksjonshemmingen (sosial konstruksjon) gjør at det selv i en verden med fulle sivile rettigheter og full samfunnsdeltakelse kan være ille å ha en funksjonsnedsettelse (ibid., s. 571). Ved å ta utgangspunkt i hva personer med nedsatt funksjonsevne har skrevet om egne liv, og gjennom kunstsentre for funksjonshemmede, mener forfatterne det er mulig å gjøre en mer positiv tilnærming:

The central assumption of the tragedy model is that disabled people want to be other than as they are, even though this would mean a rejection of identity and self.

Nevertheless, the writings of disabled people demonstrate that being born with impairment or becoming disabled in later life can give a perspective on life which is both interesting and affirmative and can be used positively (Swain & French, 2000, s. 576).

Mens forskerne innenfor den sosiale modellen nesten utelukkende er opptatt av «funksjonshemming», er Swain og French også opptatt av å løfte frem «funksjonsnedsettelsen» som noe som kan være positivt. Ved å omfavne den affirmative modellen, skriver forfatterne, kan man åpne for at funksjonshemmede ikke bare kan tilegne seg en positiv identitet knyttet til funksjonshemmingen, men også i forhold til funksjonsnedsettelsen. På den måten utfordrer man normalitetsverdien (Swain & French, 2000, s. 578). Dette er imidlertid et omstridt prosjekt, i det at noen forfattere har vist at det er grenser for hvor positiv tilnærming man kan ha hvis man for eksempel sliter med kroniske smerter (Barnes & Mercer, 2010, s. 204).

2.1.5. Kroppsliggjorte perspektiver

En betydelig kritikk som har blitt rettet mot den sosiale modellen er at den ikke har noe fokus på funksjonsnedsettelsen, men konsentrerer seg om funksjonshemmingen som en sosial konstruksjon. En av de første eksponentene for denne kritikken, var feministen Jenny Morris,

som kritiserte den sosiale modellen for å utelukke de kroppslige erfaringene av smerte og ubehag knyttet til ulike funksjonsnedsettelse (Morris, 1993, s. 65). I to kritiske artikler forsøker Hughes og Paterson og utvikle en «sosial teori om funksjonsnedsettelse». Målet er å få mer fokus på «funksjonsnedsettelsen som sosial, og funksjonshemmingen som kroppsliggjort» (Paterson & Hughes, 1999, s. 598). De ser to perspektiver som særlig fruktbare i arbeidet med utvikle en slik teori, nemlig poststrukturalismen og kroppsliggjorte perspektiver i tradisjonen til den franske filosofen Merleau-Ponty (Hughes & Paterson, 1997). Poststrukturalismen er en filosofisk retning som peker på hvordan også kroppen er et sosialt konstruert fenomen som formes gjennom kulturelle og sosiale prosesser, språk og diskurser. Foucault peker på hvordan det menneskelige subjekt i den moderne tid har blitt konstruert av kunnskap og «bio-makt», og hvordan dette har ført til skillet mellom normalitet/avvik, galskap/fornuft (Foucault, 1982, s. 777). Et problem med poststrukturalismen er hvordan de kroppslige sansene kan forsvinne i språk og diskurs, og at de organiske aspektene ved det å være menneske forsvinner i symboler og makt (Hughes & Paterson, 1997, s. 333). Her kan kroppsliggjorte perspektiver være med å bringe kroppen tilbake ved både å fokusere på menneskelig væren og sansning i verden, samtidig som den holder fast på sosialt strukturerte sider ved å være funksjonshemmet og ha en funksjonsnedsettelse.

The world as perceived through the body was, for Merleau-Ponty, the ground level of all knowledge, for it is through the body that people gain access to the world. Our perception of everyday reality depends upon a “lived body”, that is a body which simultaneously experiences and creates the world (Paterson & Hughes, 1999, s. 601).

Det viktigste i et kroppsliggjort perspektiv er at det overskrider dualismen mellom det kroppslige og politiske som er sentralt i den sosiale modellen, og på den måten åpner for å se på også hvordan kroppen kan være sosialt konstruert. Den skaper en helhet hvor både de sosiale sidene ved funksjonsnedsettelse og de biologiske sidene ved det å være funksjonshemmet kan bli gjenstand for forskning og teori. Thanem introduserer et kroppsliggjort perspektiv på funksjonshemming i sin artikkel om mangfoldsledelse. Ifølge Thanem vil et slikt perspektiv bestå av følgende seks kjennetegn (Thanem, 2008, s. 589-591).

1. Ikke alle kroppslige problemer og opplevelser ved det å være funksjonshemmet er sosialt konstruert.

2. Fokus på personers levde og kroppsliggjorte opplevelser ved funksjonshemninger og funksjonsnedsettelse.
3. Oppmerksomhet mot kroppslige forskjeller mellom funksjonshemmede og deres forskjellige opplevelser, problemer og behov.
4. Understreking av at funksjonshemmede ikke er passive objekter, men aktive subjekter som mestrer og handler i forhold til de sosiale og materielle omgivelsene.
5. Funksjonshemming blir til gjennom interaksjonen mellom sosiale og kroppslige prosesser.
6. Både funksjonshemming og funksjonsnedsettelse er sosialt konstruert.

I denne gjennomgangen har vi forsøkt å skissere opp ulike modeller og perspektiver på «funksjonshemming» og «funksjonsnedsettelse». I en tradisjonell, medisinsk modell er det vekt på den biologiske skaden og den medisinske diagnosen. I det folkelige språket er det nok fortsatt ofte dette som reflekteres når man sier at en person er «funksjonshemmet». Den sosiale modellen innfører et skille mellom «funksjonshemming» og «funksjonsnedsettelse», hvor «funksjonshemming» viser til samfunnsmessige barrierer som hindrer personer med funksjonsnedsettelse fra likeverdig deltakelse i samfunnslivet. Modellen har etter hvert fått en meget sterk stilling, og skapt en politisk bevegelse hvor personer med ulike funksjonsnedsettelse kommer sammen og kjemper mot samfunnsmessig diskriminering. Kritikerne av den sosiale modellen er opptatt av at den biologiske funksjonsnedsettelsen blir neglisjert av forskere innenfor den sosiale tradisjonen. Ulike kroppsliggjorte og poststrukturalistiske modeller må sees på som et resultat av en slik kritikk, hvor særlig de kroppsliggjorte perspektivene er fruktbare for å kunne undersøke de levde erfaringene knyttet til det å leve med en funksjonsnedsettelse. Fokuset har også ofte vært rettet på det negative ved å ha en funksjonsnedsettelse, og den affirmative modellen er et forsøk på å snu dette fokuset og undersøke om det også kan føre med seg noe positivt.

2.1.6. Har personer med nedsatt funksjonsevne noe til felles?

Personer med nedsatt funksjonsevne er en gruppe med store variasjoner, både med hensyn til type funksjonsnedsettelse og alvorlighetsgrad. En som sitter i rullestol vil for eksempel ha andre utfordringer enn ei som har sterkt nedsatt syn. Personer med psykiske problemer vil ha andre utfordringer på arbeidsmarkedet enn personer med fysiske plager. En forutsetning for at

personer med ulike typer funksjonsnedsettelse kan behandles som en gruppe i møte med ulike samfunnsarenaer, må være at de har *noe* til felles.

Hva dette *noe* er kan det imidlertid være vanskelig å sette ord på. En tilnærming kan være at personer med funksjonshemninger, gjennom sin historikk og det å måtte leve med noen ekstra utfordringer i hverdagen, utvikler noen verdifulle egenskaper og ferdigheter. En annen tilnærming er at det å ha personer med funksjonshemninger i et arbeidsmiljø, i seg selv gir noen spesifikke responser for livet og virket i organisasjonen. En tredje tilnærming kan være å se på begrepet *identitet*. Deler personer med nedsatt funksjonsevne en felles identitet? De ulike forståelsene av funksjonshemming gir ulike svar på hva en slik identitet består av. Den individuelle, medisinske modellen peker på de individuelle forskjellene mellom personer med nedsatt funksjonsevne, og funksjonshemming blir uløselig knyttet til den biologiske skaden. Modellen signaliserer også skillet mellom normalitet og avvik, hvor medisinen i den moderne tid har spilt rollen som portvoktere og forvaltere av dette skillet. I den grad personer med nedsatt funksjonsevne, i lys av denne modellen, har en felles identitet, så må den knyttes til disse personene som avvikere i forhold til det «normale».

Ut i fra sosiale forståelser av funksjonshemming har det oppstått ideer om en felles identitet, i form av å være en diskriminert minoritet som kjemper mot samfunnsmessige barrierer. Det er samtidig en prosess fra å bli definert av en medisinsk diskurs, til å redefinere seg som aktive og kreative agenter for endring i samfunnet. Det har noe litteratur som går på en såkalt politisk funksjonshemmingsidentitet (Putnam, 2005). En slik identitet handler om en følelse av opplevd likeverd og stolthet, men at funksjonshemmedes bidrag til samfunnet er undervurdert og ikke blir verdsatt. Identiteten innebærer altså en opplevd følelse av diskriminering, og et fellesskap med andre funksjonshemmede gjennom å være en kulturell minoritet. Troen på at funksjonshemmede deler felles erfaringer og at de står sterkere sammen ved å sette opp en politisk agenda, står sentralt. Sentralt står også troen og håpet på at «funksjonshemming» går an å bekjempe og eliminere, gjennom å sette politisk dagsorden og definere seg som en politisk pressgruppe (Putnam, 2005, s. 195). Den sosiale modellen etterlater et paradoks: På den ene siden er man opptatt av at samfunnsmessige barrierer må brytes, og at funksjonshemmede skal inkluderes og integreres i samfunnet. På den andre siden feirer man mangfold, og bygger en identitet hvor man skal få være stolt av den man er.

En vesentlig innvending mot forestillingen om en funksjonshemmingsidentitet, er funn som tyder på at mange personer med funksjonsnedsettelse ikke ser på seg selv som funksjonshemmet, og ikke ønsker en slik merkelapp (Watson, 2002). Mange personer ønsker å bli oppfattet som «normale personer», enten gjennom å minimere betydningen av funksjonsnedsettelsen, eller gjennom og omdefinere normalitetsbegrepet. Det kan også være andre sider ved personen som oppleves som langt viktigere for identiteten enn det at man har en funksjonsnedsettelse, for eksempel kjønn, religiøs overbevisning, eller seksuell legning (Shakespeare & Watson, 2002, s. 20-22). Disse funnene gjør at man ikke kan anta at alle personer med nedsatt funksjonsevne opplever funksjonsnedsettelsen som viktig for deres identitet, og at man bør ha et åpent sinn i forhold til ulike og mangfoldige identiteter.

2.2. Et organisasjonsteoretisk perspektiv

For å undersøke problemstillingen er det ikke tilstrekkelig å se på trekk ved gruppen av personer med nedsatt funksjonsevne, men det er også nødvendig å se nærmere på konteksten som arbeidsplasser representerer. Organisasjonsteorien gir oss verktøy til å kunne forstå og drøfte betydningen av kontekst i forhold til hva personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre arbeidsplassen, og hvilke effekter det gir arbeidsplassen å inkludere slike ansatte. Dette hovedavsnittet vil derfor gå nærmere inn å trekke frem organisasjonsteori som oppleves som særlig relevant for å kaste lys over problemstillingen. Dette fokuset kan oppsummeres i tre hovedspørsmål: *Hva er en organisasjon? Hvilken rolle spiller mennesker og grupper i organisasjoner? Hvilke elementer av en organisasjon er mest relevante for å undersøke problemstillingen?*

Organisasjoner kan forstås og defineres på flere måter, men en mye brukt definisjon definerer «organisasjon» som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse bestemte oppgaver og realisere bestemt mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18). I vår sammenheng hvor vi er opptatt av å studere hva personer kan tilføre organisasjoner, er det særlig relevant å fokusere på organisasjoner som sosiale systemer. At organisasjoner er «sosiale», innebærer at de består av mennesker, mens systemelementet viser til at organisasjoner er integrert i tekniske og institusjonelle omgivelser som de er helt avhengig av for å kunne overleve (ibid., s. 18). I boken *Trender og translasjoner* gir Røvik (2007) et interessant perspektiv på organisasjonsteorien, når han beskriver hvordan «organisasjon» har vokst frem som et

universalt begrep som favner det som tidligere ble sett på som svært forskjelligartede virksomheter og interessefellesskap. Organisasjon er med andre ord en sosial konstruksjon som har blitt til gjennom ulike prosesser, og også har blitt formet gjennom fremveksten av organisasjonsteorien.

Mens de fleste vitenskapelige disipliner studerer fenomener og systemer som har en eksistens uavhengig av disiplinen, så preges organisasjonsteorien av at den som disiplin selv har bidratt klart til konstruksjonen og institusjonaliseringen av det systemet den studerer (Røvik, 2007, s. 74).

Organisasjonsteorien har, ifølge Røvik, bidratt til å konstruere sitt eget studieobjekt, og dette har «bidratt til legitimering og institusjonalisering av forestillingen om at ulike virksomheter egentlig er relativt like organisasjoner» (Røvik, 2007, s. 77). Boken til Røvik handler om fremveksten av et globalt marked for ideer og oppskrifter for hvordan organisasjoner skal se ut og fungere. En sentral forutsetning for dette markedet av oppskrifter er at det finnes «nokså utbredte, institusjonaliserte forestillinger om at organisasjoner består (eller bør bestå) av komponenter som bl.a. ledelse, formell organisasjonsstruktur, personaladministrasjon, organisasjonskultur, samt systemer for økonomistyring, kvalitetssikring, revisjon osv.» (ibid., s. 71). Poenget her er å understreke at «organisasjon» har blitt et kraftfullt begrep som kan være med å maskere viktige forskjeller mellom ulike typer virksomheter. Det kan for eksempel være at personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre noe annet i en virksomhet innenfor helsesektoren, enn innenfor bygg og anlegg. Andreassen argumenterer for at det kan være fruktbart å innføre et bransjeperspektiv til studier av funksjonshemming og arbeid, for å kartlegge viktige forskjeller som har betydning for dette temaet i ulike sektorer (Alm Andreassen, Hualand, & Widding, 2007). På denne bakgrunn ønsker jeg å se etter informasjon om bransje i de tekstene som vil bli analysert, samtidig som jeg også vil peke på bransjens betydning for funnene i intervjustudien.

2.2.1. Mennesker i organisasjoner

En av de sentrale forutsetningene for problemsstillingen er at mennesker på en eller annen måte har en påvirkning på organisasjoner. Mye av den tidligste organisasjonsforskningen handlet om hvordan man kunne optimalisere (industri)produksjon gjennom bruk av vitenskapelige teknikker, eller hvordan man kunne utvikle maskinbyråkratier gjennom regler,

arbeidsdeling og spesialisering (Forslin, 2011). I industrisamfunnets tidlige fase var det masseproduksjon som var det høyeste mål, og vitenskapen bidro med å finne rasjonelle og effektive organiseringsprinsipper for produksjonen. Som følge av Hawthorne-studien på 1920-tallet vokste det imidlertid frem et større fokus på menneskets psykososiale behov, noe som kom til uttrykk gjennom den såkalte *human relations*-skolen (Forslin, 2011). Denne skolen har utviklet seg videre til det som i dag kalles for *Human Resource Management* (HRM), med vekt på hvordan organisasjoner kan rekruttere, beholde og utvikle ansatte til det beste for overordnede mål og verdier for virksomhetene.

Det er flere utviklingstrekk i samfunnet som har drevet frem et større fokus på mennesker i organisasjoner. Sysselsettingen i den tradisjonelle industrielle produksjonen har blitt kraftig redusert til fordel for kunnskapsintensive organisasjoner, hvor mennesket blir den viktigste kapitalen i konkurransen mellom organisasjonene. Utover på 1980- og 90-tallet vokste det frem en stadig sterkere erkjennelse av at samfunnet stod overfor store demografiske endringer, ikke minst som følge av globaliseringen og fallende fødselstall. Det var også en større oppmerksomhet mot demografiske grupper som opplevde diskriminering i arbeidslivet, da særlig kvinner og mennesker med en annen etnisk bakgrunn og hudfarge. I 1987 kom det en rapport fra Arbeidsdepartementet i USA, «Workforce 2000», som beskrev at det ville bli store demografiske endringer i den amerikanske arbeidsstyrken, og denne rapporten varslet et startskudd for en etter hvert omfattende litteratur om mangfold i organisasjoner (Lorbiecki & Jack, 2000, s. 20). Nå hadde det allerede fra 1960-tallet vært lovverk i USA som påbød virksomheter å gjennomføre tiltak for å få flere minoriteter og kvinner inn i arbeidslivet, sammen med et lovverk som forbød diskriminering av minoriteter og åpnet for saksøking av bedrifter. Disse lovverkene gikk under betegnelser som «affirmative action» og «Equal Employment Opportunity». Funksjonshemming kom under lignende regulering først gjennom «Americans with Disabilities Act» i 1990. Misnøyen med disse lovene var imidlertid stor, og det ble leitet etter andre argumenter for å kunne begrunne mangfoldige organisasjoner.

A lot of executives are not sure why they should want to learn to manage diversity. Legal compliance seems like a good reason. So does community relations. Many executives believe they have a social and moral responsibility to employ minorities and woman. Others want to placate an internal group or pacify an outside organization. None of these are bad reasons, but none of them are business reasons, and given the

nature and coupe of today's competitive challenges, I believe only business reasons will supply the necessary long-term motivation (Roosevelt Thomas Jr., 1990)

Et av de klassiske bidragene til en såkalt businesscase for mangfold i organisasjoner er artikkelen «The Multicultural Organization» (Cox, 1991). I denne artikkelen hevder Cox at det er viktig for organisasjoner å bevege seg fra en monopolistisk modell til en multikulturell modell. Globalisering og demografiske utviklingstrekk gjør denne endringen nødvendig, ifølge Cox. Igjen er det kun kjønn, rase og nasjonalitet som trekkes inn som variabler. En multikulturell organisasjon kjennetegnes av pluralistisk sammensetning av ansatte fra ulike demografiske grupper, hvor alle har like muligheter til å innta forskjellige posisjoner. Videre kjennetegnes en slik organisasjon av at alle får være en del av den uformelle integreringen gjennom utenom-jobben aktiviteter og lignende. I en multikulturell organisasjon finnes det ikke fordommer eller diskriminering på grunnlag av ulikhet, og majoriteten og minoriteter føler seg like knyttet til organisasjonens identitet. I det hele tatt kjennetegnes denne organisasjonstypen av et lavt konfliktnivå, og av at alle drar i samme retning (ibid., s. 39). Ifølge Cox var de fleste større amerikanske firmaer kjennetegnet av en pluralistisk organisasjonstype på tidspunktet hvor artikkelen ble skrevet, en slags mellomtype mellom en monopolistisk og en multikulturell organisasjon hvor det er høy grad av mangfold. Det mangler imidlertid strukturell og uformell integrering av ulike grupper, slik at organisasjonen ikke klarer å hente fordeler av mangfoldet.

Ifølge Cox og Blake vil det å bevege seg fra pluralistiske til multikulturelle organisasjoner ha en rekke fordeler, som også kan innebære økt lønnsomhet (Cox Jr & Blake, 1991, s. 47). For det første finnes det et kostnadsargument: Etersom organisasjoner uunngåelig blir mer mangfoldige, så vil det ikke å satse på integrering bli stadig mer kostbart. Et annet argument som går igjen er at de organisasjoner med best omdømme når det gjelder vellykket integrering av en mangfoldig ansattgruppe, vil vinne konkurransen om den beste arbeidskraften. Et tredje argument går ut på at marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet kan sitte på mye verdifull kunnskap, som kan føre til innovasjoner og nye markeder for virksomheten. Et mangfold i ulike perspektiver og mindre konformitet til normer fra fortiden kan dessuten lede til økt kreativitet. Heterogenitet i beslutnings- og problemløsningsgrupper kan potensielt produsere bedre avgjørelser gjennom et bredere spenn av perspektiver og mer gjennomtenkte kritiske analyser av problemene. Det sjette, og siste argumentet Cox presenterer, er at organisasjonen

vil bli mindre standardisert og forutbestemt, og mer flytende. Dette igjen kan lede til økt fleksibilitet til å kunne handle i forhold til endringer i omgivelsene.

Cox og Blakes argumenter går igjen i mye av den andre businesslitteraturen om mangfold, men den empiriske forskningen omkring mangfold har gitt blandede resultater. Kritikken mot mangfoldslitteraturen kommer i hovedsak fra to retninger. Den første kritikken kommer fra forskere som ikke finner empiriske sammenhenger mellom mangfold og positive resultater for organisasjoner, men snarere funn som peker på negative konsekvenser (van Knippenberg & Schippers, 2007). Mye av forskningen omkring mangfoldet i organisasjoner har studert effekter på grupper og team i organisasjoner, og det er to perspektiver som ofte står i fokus. Det ene perspektivet går på såkalt *sosial kategorisering*, et perspektiv fra sosialpsykologien som handler om hvordan opplevde likheter og forskjeller mellom folk brukes for å kategorisere seg selv og andre i grupper (inn- og utgrupper). Det er en tendens til at mennesker foretrekker homogene fremfor heterogene grupper, og at dette påvirker atferd og resultater (van Knippenberg & Schippers, 2007, s. 517). I kontrast til dette perspektivet fokuserer *informasjons- og beslutningsperspektivet* på mer positive sider ved mangfold, blant annet hvordan mangfold kan bety en større bredde av kunnskap, ferdigheter og egenskaper som er nyttige for å løse problemer (van Knippenberg & Schippers, 2007, s. 518). Utfordringen er imidlertid at begge disse perspektivene har variable empiriske funn knyttet til seg, og flere forskere peker på at effekten mangfold har på en gruppes resultater avhenger av mellomliggende variabler, for eksempel knyttet til organisasjonskultur (Ely & Thomas, 2001).

Det har også vokst frem et såkalt kritisk perspektiv på mangfoldsledelse, som har rettet betydelig kritikk mot mangfoldslitteraturen (Lorbiecki & Jack, 2000). For det første har man kritisert mangfoldslitteraturen for å basere seg på positivistisk oppfattelse av identitet, som noe fastlagt, klart definert og enkelt målbart. Identitet er imidlertid svært komplekst, noe som kan variere mellom mennesker innenfor en demografisk gruppe. For det andre har forskningen blitt kritisert for å underslå betydningen av organisatorisk og samfunnsmessig kontekst i konstruksjonen av mangfoldsbegrepet. For det tredje kritiseres litteraturen for ikke i tilstrekkelig grad å teoretisere makt og ideologi i forskningen (Zanoni, Janssens, Benschop, & Nkomo, 2010, s. 13-14).

2.2.2. Organisasjonskultur og arbeidsmiljø

De neste avsnittene er et forsøk på å besvare spørsmålet: *Hvilke elementer i organisasjoner er særlig interessante å undersøke i forhold til problemsstillingen?* Fordi organisasjonsteorien er så kompleks og omfattende, er det nødvendig å velge seg ut noen elementer som oppleves som særlig interessante. I det følgende vil jeg særlig trekke frem organisasjonskultur og arbeidsmiljø, samt teori omkring organisasjoners forhold til omgivelsene (bedrifters samfunnsansvar). Vi har tidligere sett at organisasjonsteorien i den første tiden var mest opptatt av strukturelle sider ved organisasjoner, men at det etter hvert ble større fokus på sosiologiske og menneskelige forhold. Ett av de begrepene som ble utviklet for å kunne undersøke disse sidene ved organisasjoner, er «organisasjonskultur». Edgar Schein kom på 1980-tallet med det som har blitt en klassisk definisjon:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130).

Her ser vi hvordan kultur defineres som en læringsprosess, hvor løsninger på hvordan organisasjoner har måttet tilpasse seg eksterne omgivelser og interne utfordringer blir impregnert i organisasjonen. Kulturen gir seg til kjenne på tre ulike nivåer, gjennom artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser. *Artefakter* er de synlige uttrykkene for organisasjonskultur, og inkluderer alle fenomener i organisasjonen som man kan se, høre og føle når man oppholder seg der (Schein, 2010, s. 23). Det kan for eksempel være utforming av bygninger og arkitektur, teknologi og produkter, språk og kunst, stil i væremåte, bekledding og lignende. Det vil ofte være myter og historier knyttet til organisasjonen, ritualer og seremonier, og lister med verdier som er publisert og er spredd rundt om i lokalene. Strukturelle elementer som organisasjonskart, formelle prosedyrer og lignende kan også være et uttrykk for organisasjonens kultur (ibid.).

Verdier og normer er det neste nivået i organisasjonskulturen, og handler om løsninger på problemer og hvordan arbeidsoppgavene skal løses på best mulig måte (Schein, 2010, s. 25). Verdier og normer kan også handle om ideologier og filosofier som man ønsker at

organisasjonen skal ivareta og reflektere, både internt og i forhold til omgivelsene. Det er viktig å være klar over at verdier og normer kan operere på ulike måter i organisasjoner: Noen verdier og normer virker sammen med grunnleggende antakelser i å lede til en bestemt atferd. Andre igjen kan være uttrykk for en ideologi eller filosofi som er forholdsvis lite knyttet til den faktiske atferden i organisasjoner, fordi de ikke er kompatible med verdier som gir effektive resultater. En tredje måte verdier og normer kan operere på er gjennom å være rasjonaliseringer eller ønsker for hvordan organisasjonen skal se ut og handle i fremtiden (ibid., s. 27). Det er altså ikke noe enkelt og likefremt forhold mellom en organisasjons verdier og normer og hva som ligger til grunn for den faktiske atferden i organisasjonen.

Grunnleggende antakelser er det dypeste nivået i en organisasjons kultur, og handler om tatt-for-gitt oppfatninger om organisasjonens liv og virke. Dette kan være løsninger på sentrale problemer i organisasjonen som har blitt internalisert og opererer på et nærmest ubevisst nivå, men kan også handle om mer fundamentale og store spørsmål (Schein, 2010, s. 27,31). Grunnleggende antakelser er ofte svært vanskelig å endre, fordi de deles mellom de ansatte i organisasjonen som den korrekte måten å tenke og handle på, og at de befinner seg på et ubevisst nivå. Kanskje kan den moderne oppfatningen om normalitet og avvik være et eksempel på noe som nærmest befinner seg på et ubevisst nivå, og som setter sitt preg på hvordan vi tenker omkring denne gruppen i arbeids- og samfunnsliv?

Det finnes også en ganske omfattende litteratur omkring det som kalles for «organisasjonsklima». Mens kulturbegrepet stammer fra sosiologien og antropologien, har klimabegrepet stått sentralt innenfor organisasjonspsykologien (Denison, 1996, s. 625). Klimabegrepet har en lengre tradisjon enn kulturbegrepet, og ble introdusert i organisasjonsvitenskapen på 1960-tallet. Det er ulike oppfatninger hvordan klimabegrepet skal forstås, og hvor stor forskjellen egentlig er mellom kultur og klima. Begrepene kan oppfattes som konkurrerende paradigmer, ulike perspektiv på samme fenomen, eller som kompatible gjennom at organisasjonsklima forstås som en artefakt eller representasjon av en underliggende organisasjonskultur (Denison, 1996). En vanlig oppfatning er at organisasjonskultur viser til grunnleggende antakelser, og den dype verdistrukturen i organisasjoner, mens klima mer handler om overflatiske aspekter ved det sosiale miljøet som er mer tilgjengelig for organisasjonsmedlemmenes bevissthet. Klima kan dermed sies å dreie

seg om organisasjonsmedlemmers oppfatning av arbeidsmiljøet (Patterson, Warr, & West, 2004, s. 193).

Klima kan også forstås i sammenheng med et annet begrep, som brukes mye i den norske litteraturen, nemlig «arbeidsmiljø». Arbeidsmiljø viser ofte til psykososiale faktorer på arbeidsplassen, og standarder knyttet til helse-, miljø, og sikkerhet (HMS). I boken «Det gode arbeidsmiljø» brukes likevel arbeidsmiljø bredt og tar opp temaer knyttet til organisasjonsutvikling, innovasjon, kommunikasjon, tilrettelegging og mangfold. I et kapittel om organisasjonskultur anvendes klimabegrepet som artefakter og atferdsmønstre, mens kulturen viser til dypere nivåer, verdier og normer (Einarsen & Skogstad, 2011, s. 122). Schein velger også å se på klima som en dimensjon ved kulturen, og definerer det blant annet som hvordan organisasjonsmedlemmer kommuniserer med hverandre, med stakeholdere og utenforstående (Schein, 2010, s. 15). I det videre arbeidet vil alle disse begrepene bli brukt, hvor kulturbegrepet vil vise til dypere verdistrukturer i organisasjonen, mens klima og arbeidsmiljø vil gå mer på samhold, kommunikasjon, stemning og miljø på arbeidsplassen. Einarsen og Skogstad ser for seg en modell hvor kulturen ved de grunnleggende antagelsene, verdiene og normene er vanskeligere å endre, enn klimaet som går mer på atferdsmønstre og andre overflatiske representasjoner i kulturen (Einarsen & Skogstad, 2011, s. 122). Endringer som skjer i klima og arbeidsmiljø, kan senere manifestere seg i de dypere lagene i kulturen. Påvirkningen går altså to veier, fra grunnleggende antakelser og verdier til artefakter, og fra endringer i artefakter til de dypere nivåene i kulturen. Spørsmålet å ta med seg videre er om personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjoners kultur og klima noe særskilt, og hvis ja, hva disse bidragene i så fall består i.

2.2.3. Bedriftenes samfunnsansvar

Organisasjoner befinner seg ikke i et vakuum, men er en del av tekniske og institusjonelle omgivelser. En teoretisk retning innenfor organisasjonsvitenskapen som er særlig opptatt av organisasjoners forhold til omgivelsene, er ny-institusjonalismen. Sentralt her er hvordan organisasjoner er «embedded» i institusjonelle omgivelser, og er avhengig av legitimitet i omgivelsene for å overleve. Legitimitet refererer her til den generelle antagelsen at handlingene til en enhet er ønskelige og passende innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier og definisjoner (Scott, 2008, s. 59). Ifølge DiMaggio og Powell leder oppskrifter og myter i omgivelsene for hvordan organisasjoner bør se ut og opptre, til *isomorfi*

– stadig likere organisasjoner (DiMaggio & Powell, 1983). I en slik ramme, er det forståelig når Røvik peker på omdømmehåndtering, som en av de store reformtrendene i vår tid.

Omdømmehåndtering [...] defineres som tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen (Røvik, 2007, s. 196).

Innenfor denne brede reformtrenden, plasserer Røvik «Bedriftenes samfunnsansvar» (CSR) som en attraktiv idé og oppskrift som mange organisasjoner forsøker å implementere (Røvik, 2007, s. 203). Carroll (1999) beskriver den moderne historien til ideen om bedriftenes samfunnsansvar tilbake til 1950-tallet, og i løpet av de etterfølgende tiårene har det kommet et stort antall definisjoner. Selv har Carroll kommet med en definisjon av CSR som består av fire deler. For det første, og på det mest grunnleggende plan, handler bedrifters forpliktelser om å drive virksomheten godt økonomisk (Carroll, 1999, s. 283). Selv om det skulle være en generell oppfatning om at det å drive en virksomhet godt økonomisk er noe virksomheten gjør egoistisk og til eget beste, så ønsker Carroll å understreke at økonomisk bærekraftige bedrifter også er til det gode for samfunnet. Det neste punktet i definisjonen handler om å ha et legalt ansvar i den forstand at man følger de lover og regler som samfunnet har satt for organisasjons- og businessvirksomhet. For det tredje handler CSR om, ifølge Carroll, å ta et etisk ansvar ved å handle etter de etiske normene som samfunnet forventer blir fulgt. Det siste elementet handler om å ta et filantropisk ansvar, gjennom for eksempel å engasjere seg frivillig i viktige samfunnsprosjekter, og støtte gode formål i nærmiljø og storsamfunn.

Et omdiskutert emne innenfor CSR-litteraturen er om det finnes et såkalt businesscase for bedrifters samfunnsansvar (Carroll & Shabana, 2010). Den empiriske forskningen omkring spørsmålet om en businesscase for CSR, har gitt blandede resultater. I en gjennomgang av litteraturen presenterer Carroll fire grupper av potensielle businessfordeler ved CSR, *kost- og risikoreduksjon, komparative fordeler, omdømme og legitimitet, og vinn-vinn situasjon gjennom synergisk verdiskapning*. Eksempel på det første kan være at man har et proaktivt forhold til miljøspørsmål, for å redusere risikoen for senere kostnader knyttet til forurensing. Et eksempel på komparative fordeler kan være, som også mangfoldslitteraturen hevder, at å åpne organisasjonen for arbeidstakere fra marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet øker

talentbassenget av potensiell arbeidskraft. Omdømme og legitimitet baserer seg i stor grad på den ny-institusjonelle tanken om at organisasjoner er avhengig av å etterleve normer og verdier i samfunnet for å overleve og vokse. Det siste punktet handler om at man støtter et formål strategisk, for eksempel ved å gi til utdanning så man samtidig forbedrer kvaliteten på de menneskelige ressursene som er tilgjengelig for firmaet senere.

Vi ser at det har vært en økende oppmerksomhet knyttet til utfordringen ved at mange personer med nedsatt funksjonsevne står utenfor arbeidslivet, både i internasjonale organisasjoner og i den hjemlige policy-debatten. Blant annet har OECD utgitt publikasjoner som ser på funksjonshemmedes deltakelse i arbeidslivet, hvor det både er komparative studier av situasjonen i Europeiske land, og utledede råd og veiledning til hvordan man kan lykkes med å bygge ned barrierer og øke deltakelsen av personer med nedsatt funksjonsevne (OECD, 2010). EU har definert like muligheter for arbeid og inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne som en del av bedrifters samfunnsansvar (European Commission, 2011). I Norge har det også blitt et økende fokus på organisasjoners ansvar gjennom delmål 2 i avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen, 2014), jobbstrategi (Jobbstrategi, 2011), og diskrimineringslovverk (Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven, 2008). Verdien om å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i organisasjoner synes å være nokså sterk innenfor policy-institusjoner, men vi vet at det har skjedd små forbedringer i praksis.

2.3. Funksjonshemming og organisasjoner

Det finnes relativt få studier og forskningsartikler som har tematisert funksjonshemming innenfor en organisasjonsteoretisk kontekst. Et av de klassiske, og mest refererte, bidragene er Stone og Collellas artikkel om faktorer som påvirker hvordan personer med nedsatt funksjonsevne behandles i organisasjoner (Stone & Colella, 1996). Stone og Collellas formål med artikkelen er for det første å lage et rammeverk for ulike faktorer som påvirker hvordan personer med nedsatt funksjonsevne blir behandlet i organisasjoner. For det andre ønsker forfatterne å øke interessen for funksjonshemming som tema blant organisasjonsforskere. Det tredje formålet med artikkelen er å lage et utgangspunkt for videre forskning på hvordan personer med nedsatt funksjonsevne behandles i organisasjoner (ibid., s. 354). Forfatterne baserer seg i stor grad på teorier fra sosialpsykologi, som for eksempel teorier om sosial kategorisering, og forming av forenklete stereotyper og kognitive skjema (ibid., 358). De

lanserer en svært kompleks modell hvor elementer knyttet til samfunnet (lovgivning), trekk ved organisasjonen, trekk ved arbeidstakeren med nedsatt funksjonsevne, trekk ved kolleger/ledere, og trekk ved arbeidsoppgavene er med på å forme hvordan personer med nedsatt funksjonsevne oppfattes og behandles på arbeidsplassen (ibid., s. 355). Hvordan kolleger og ledere behandler personer med nedsatt funksjonsevne, vil i modellen føre til særegne responser fra disse personene:

In our model we predict that perceptions of unfairness will influence a disabled person's affective responses, including feelings of anger, resentment, frustration, rejection, humiliation, disappointment, job dissatisfaction, and alienation. Furthermore, we believe that when disabled individuals feel that they have been unfairly treated, they are likely to decrease their motivation and performance levels (Stone & Colella, 1996, s. 387).

Videre utledes det bestemte strategier, som personer med nedsatt funksjonsevne kan bruke for å kjempe mot diskriminering og fremmedgjøring på arbeidsplassen. Bildet som fremstår fra artikkelen er at personer med nedsatt funksjonsevne er offer for sosialpsykologiske responser og en diskriminerende organisasjonskultur. Artikkelen ledet til en strøm av forskning omkring funksjonshemming, organisasjonskultur og diskriminering, for det meste med utgangspunkt i en individuell, biologisk forståelse av funksjonshemming (Thanem, 2008, s. 584).

Det har også blitt gjort en litteraturgjennomgang av artikler om funksjonshemming og organisasjonskultur, som i stor grad beveger seg innenfor samme temaområde som artikkelen til Stone og Collela (Gewurtz & Kirsh, 2009). Litteraturgjennomgangen hadde to formål: For det første å finne ut hvordan organisasjonskultur påvirker opplevelsene personer med funksjonshemninger har på arbeidsplassen. For det andre å undersøke betydningen av funksjonshemming på organisasjonskulturen (Gewurtz & Kirsh, 2009, s. 35). Gjennom en analyse av syv kvalitative studier om temaet funksjonshemming og organisasjonskultur finner forfatterne flere trekk ved organisasjonskultur som har påvirkning for hvordan personer med funksjonshemninger opplever arbeidsplassen. Disse knyttes til psykososiale trekk ved arbeidsplassen, relasjoner på arbeid, fleksibilitet i arbeidsoppgavene, og forhold knyttet til tilrettelegging (ibid., s. 38). Videre peker forfatterne på tre hovedfunn om hvilke effekter funksjonshemming har på organisasjonskultur (ibid., s. 42). For det første oppleves

tilrettelegging som *problematisk* for organisasjonen, og det oppfattes som en motsetning til mål om å maksimere produktivitet og resultater. Det andre elementet *mistro*, refererer til kampen om å overbevise andre om betydningen av den funksjonelle begrensningen, uten å kompromisse på ens identitet som en troverdig og selvstendig arbeider. Et tredje element er det forfatterne kaller *motstand*. Organisasjonene utvikler strategier for å forhindre den potensielle betydning personer med funksjonsnedsettelse kan få på arbeidsstruktur og prosedyrer. Vi ser at fokus ligger på hvordan personer med nedsatt funksjonsevne behandles i organisasjoner.

I tillegg til å se på personer med nedsatt funksjonsevne som en diskriminert minoritet i arbeidsliv og organisasjoner, har det også vokst frem en som ser på barrierer som diskriminerer og hindrer funksjonshemmede fra å delta i organisasjoner. Denne tilnærmingen baserer seg i stor grad på en sosial forståelse av funksjonshemming som et samfunnskapt fenomen. Funksjonshemming har i liten, og varierende grad blitt tematisert innenfor litteraturen omkring mangfoldsledelse. Det har vært en faglig diskusjon om funksjonshemming kan inkluderes som en dimensjon av mangfold i organisasjoner, eller om forskjellene mellom funksjonshemming og andre demografiske variabler er for store. Denne diskusjonen vil bli tatt opp, og analysert i senere kapitler.

2.4. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg forsøkt å bygge et teoretisk grunnlag for å forske på forskningstemaet. Dette har jeg gjort ved å legge frem ulike forståelser av funksjonshemming og funksjonsnedsettelse for å få mer klarhet i hvem som er subjektet i oppgaven, og organisasjonsteori for å få mer klarhet i konteksten. Vi har sett at kroppsliggjorte og affirmative forståelser av funksjonsnedsettelse og funksjonshemming kan være lovende utgangspunkt for studier av dette temaet. Videre har vi sett at teori om mangfoldsledelse, organisasjonsklima og kultur, og bedrifters samfunnsansvar er interessante deler av organisasjonsteorien, og disse vil bli trukket frem i den videre gjennomgangen.

3. Metode og forskningsetikk

Metode handler om veien til målet. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvilke metoder jeg har brukt, og reflektere over metodevalg og etiske spørsmål knyttet til forskningen.

Metodedesignet består av to hoveddeler en litteraturstudie og en intervjustudie. Disse vil bli presentert i dette kapittelet ved siden av noen overordnede refleksjoner knyttet til metodologi og forskningsdesign, forskningskvalitet, og etiske problemstillinger knyttet til forskningen.

3.1. Noen overordnede refleksjoner om forskningsdesign

Ganske tidlig satte jeg et mål for forskningen at den skulle lage et rammeverk for videre forskning på det å se på personer med nedsatt funksjonsevne som en potensiell ressurs for organisasjoner. Et første søk i litteraturen gav et signal om at dette var et understudert perspektiv innenfor forskning som har blitt gjort om personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet. Derfor ble det naturlig å benytte et eksplorerende forskningsdesign, hvor formålet er å skaffe mer kunnskap og oversikt over et fenomen som kan danne et grunnlag for videre forskning. En inspirasjon var artikkelen til Stone og Colella (1996), som utvikler et teoretisk rammeverk for hvordan personer med nedsatt funksjonsevne blir behandlet i organisasjoner.

En utfordrende side ved forskningen var hvordan jeg skulle tenke rundt syn på virkeligheten, ontologi, og synet på kunnskap, epistemologi. Finnes det en objektiv virkelighet, som det er mulig å hente ut kunnskap om, eller er virkeligheten en sosial konstruksjon som først og fremst er tilgjengelig i den enkeltes bevissthet og levde erfaringer. Sosialkonstruktivismen kan bli en glidebane hvor man starter ut i fra et kritisk perspektiv og ender opp i et syn hvor man ser på virkeligheten som en mer eller mindre sosial konstruksjon, noe som kan være med å undergrave forskningsinstitusjoners legitimitet som sannhetssøkere (Wenneberg, 2002, s. 9). En ren positivistisk synsvinkel kan imidlertid være villedende på den måten at det ikke tas tilstrekkelig hensyn til for-forståelser, begreper og kategorier som er med og påvirker forskningsutfallet. Det er altså komplekse spørsmål det er snakk om, og det kan virke som begge perspektivene har sterke og svake sider.

Hva så med min konkrete problemsstilling? Subjektet i problemsstillingen er *personer med nedsatt funksjonsevne*. Vi har allerede vært grundig inne på ulike forståelser av fenomenene funksjonshemming og funksjonsnedsettelse, som spenner fra det fullt ut biologiske perspektivet til det fullt ut sosialkonstruktivistiske perspektivet. Problemet med et sosialstrukturalistisk syn på kroppen er at den ikke tar tilstrekkelig hensyn til fenomener som *smerte* og konkrete biologiske karakteristikk som oppleves som høyst virkelig for dem det gjelder. Thanem (2008) argumenterer for et kroppsliggjort perspektiv, hvor ikke *alle* de kroppslige utfordringer eller erfaringer er sosialt konstruert, men at både funksjonshemmingen og funksjonsnedsettelsen *er* sosialt konstruert. Videre peker dette kroppsliggjorte perspektivet på de levde erfaringene og opplevelsene knyttet til funksjonshemming og funksjonsnedsettelse, og hvordan personer med nedsatt funksjonsevne kan være aktive agenter i forhold til dette og ikke kun et offer for diskurs og makt. Dette kan bli satt frem som et fruktbart kompromiss, som tar på alvor de åpenbare sosialt konstruerte sidene ved funksjonshemming og funksjonsnedsettelse, og samtidig respekterer de kroppslige, og levde erfaringene til personer med nedsatt funksjonsevne.

I denne oppgaven er det «hva»-spørsmål som er i fokus. Ifølge Blaikie er det to forskningsstrategier som er særlig relevante for å studere «hva»-spørsmål, induktiv og abduktiv metode (Blaikie, 2000, s. 124). Induktiv metode kobles på et positivistisk syn på ontologi og epistemologi, mens abduktiv metode kobles på et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Induktiv metode handler om å gjøre observasjoner av fenomener og «samle» de inn gjennom sansning og «objektive» metoder som gjør at dataene blir mest mulig «objektive» (ibid., s. 102) Ut i fra disse faktaene gjennomføres så en analyse, og ut i fra denne analysen gjøres det generaliseringer som kan testes videre. En abduktiv metode ser på den sosiale virkeligheten, som sosial konstruksjon av sosiale aktører.

These ontological assumptions can be regarded as «relativist» rather than «absolutist»; the idea that there is single social reality is rejected in favour of the idea that there may be multiple and changing social realities. The implication is that there is no independent or neutral way of establishing the “truth of any of them; each social reality may be “real” to its inhabitants (Blaikie, 2000, s. 116).

Måten å skaffe kunnskap ut i fra et slikt syn på virkeligheten er å beskrive sosiale aktørers egne erfaringer og aktiviteter, og så utvikle kategorier og begreper ut i fra disse hverdagslige dataene. Fra begynnelsen av forskningen var jeg nok i sterkere grad knyttet til et positivistisk perspektiv, med troen på at det gikk an å finne frem til noen funn som kunne generaliseres til et bredere utvalg i senere studier. Etersom kompleksiteten innenfor dette temaet stadig ble mer åpenbar, så forandret fokuset seg i retning av fenomenologiske og sosialkonstruktivistiske perspektiver som legger vekt på hvordan den enkelte lever, erfarer og handler overfor omgivelsene. Det ble viktig å forstå den enkeltes oppfatning av sin situasjon:

Når det er snakk om kvalitativ forskning, er fenomenologi mer bestemt et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale og Brinkmann, 2009, 45).

Dermed kan vi si at oppgaven lever i spenningen mellom å lage et rammeverk som kan danne et grunnlag for videre forskning, samtidig som den anerkjenner kompleksiteten og det kontroversielle i å skulle gå inn å generalisere på et slikt kontekstavhengig fenomen.

3.2. Litteraturstudien

Første del av masteroppgaven er et systematisk søk etter litteratur som kan belyse problemsstillingen. En litteraturstudie kan utfylle mange formål, for eksempel å gjøre opp en kunnskapsstatus, bli kjent med begreper og variabler, skille ut hva som har blitt gjort innenfor fagfeltet, og hva som det kan være behov for mer studier omkring (Hart, 1998; Ridley, 2012). Chris Hart definerer litteraturstudie som følger:

The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed (Hart, 1998, s. 13).

I denne oppgaven vil litteraturstudien først og fremst oppfylle det formålet å skaffe oversikt over et til dels uoversiktlig landskap av litteratur om funksjonshemming og arbeidsliv, samt presentere sentrale bidrag, begreper og diskusjoner. For det andre handler det om å tydeliggjøre et mulig gap i forskningen, hvor fokuset i stor grad har ligget på personer med nedsatt funksjonsevne som offer for diskriminering, stigma og samfunnsmessige barrierer.

3.2.1. Fremgangsmåte

Funksjonshemmingsteori er et voksende fagfelt, med en økende produksjon av forskning og litteratur med en stor bredde i tilnæringsmåter og tematikk. Nettopp bredden i fagfeltet gjør det utfordrende å skaffe oversikt; her er bidrag fra medisin, psykologi, økonomisk teori, filosofi, sosiologi og samfunnsvitenskap. Ved å koble inn organisasjonsteorien blir ikke bildet mindre komplisert, for «organisasjoner» er svært komplekse konstruksjoner med mange variabler som kan spille en rolle overfor problemstillingen. Derfor forsøkte jeg fra starten å finne noen mulige berøringspunkter, eller temaområder som kunne fange opp litteratur som var interessant. Etter å ha prøvd, feilet og tenkt en stund fant jeg tre områder av organisasjonsteorien som fremstod som svært interessante, litteratur om *organisasjonskultur*, *Human Resource Management*, og *bedriftenes samfunnsansvar*. Etter hvert ble Human Resource Management spisset til den litteraturen som tar for seg mangfold i organisasjoner, det vil si den såkalte «Diversity Management»- skolen.

Etter å ha landet en søkestrategi, og prøvd meg frem en stund, la jeg opp til mer systematiske søk med et utvalg søkeord i databasene *EBSCHO Discovery Services (EDS)* og *Google Scholar*. Treffene varierte fra mellom ca. 1000 til over 100 000 treff, noe som opplevdes frustrerende, fordi mange av søkene var langt på siden av det jeg var interessert i. Etter hvert fikk jeg spisset søkene noe, men det var et vedvarende problem å få kommet til kjernen av det jeg var på jakt etter, mye antagelig på grunn av mangfoldet av ulike disipliner, terminologi og tilnærminger. Her er noen av søkestrengene som ble brukt:

Disability, Corporate Culture, Organi*ational culture

Disability, Diversity, Organi*ation, work, performance

Diversity in the workplace, disability

Disability, “business case”, work, organi*ation

Corporate Social Responsibility, disability

Employment, people with disabilities, benefits

Det ble gjennomført ca. 10 søkestrenger på hver database, og jeg valgte å konsentrere oppmerksomheten på de første 200 søkene per søkestreng. Dette var en vurdering ut i fra kapasitets- og tidshensyn. Hvis det var en søkestreng som gav flere gode resultater, valgte jeg heller å utvide antallet treff som ble gjennomført på denne strengen. I tillegg til systematiske søk, valgte jeg også en snøballmetode hvor jeg så gjennom referanser på de mest relevante artiklene og sjekket opp interessante referanser fra litteraturlistene. Jeg gjorde også enkelte søk i norske tidsskrifter og hjemmesider til forskningsinstitutter, samt at jeg satte meg inn i kunnskapsstater over norsk litteratur om feltet funksjonshemming og arbeidsliv. Det ble også gjort noen ad-hoc-pregede søk, for eksempel i generelle søkemotorer om interessante stikkord jeg oppdaget i artikler. Til sammen mener jeg dette gav et godt grunnlag til å kunne si noe om statusen for litteratur om min problemsstilling.

Etter første søkerunde satt jeg igjen med cirka 80 treff på artikler, og et par interessante bøker. Som en hjelp i å velge ut artikler til analysen, utformet jeg en spørreguide til litteraturen, med spørsmål og temaer som jeg synes det var viktig at litteraturen kunne fortelle noe om (vedlegg 1). Jeg gjorde også en kritisk gjennomgang av metode, og silte ut alle artikler som ikke var publisert i fagfelleverderte tidsskrifter. Etter å ha lest gjennom mange artikler, satt jeg til slutt igjen med det som ble litteraturutvalget på 11 artikler og 1 bok, som på sentrale områder kunne belyse problemsstillingen.

3.2.2. Mål på forskningskvalitet

Reliabilitet og validitet er viktige mål på forskningskvalitet. Reliabilitet viser til forskningens nøyaktighet og presisjon i målemetodene, mens validitet viser til om man måler det man ønsker å måle – om metoden er egnet for å undersøke det fenomenet man er interessert i. Dette er en studie hvor jeg undersøker litteratur som er fagfelleverdert, og publisert i vitenskapelige tidsskrifter. Dermed forutsetter jeg at forskerne har tenkt nøye gjennom forskningens reliabilitet og validitet, og at prosessen med fagfellevurdering og publisering har vurdert metodene kritisk. Samtidig ønsket jeg å ha en kritisk lesning av artiklene, hvor jeg også så på metodevalg og forskernes uavhengighet (Ridley, 2012, s. 66). Et problem med dette forskningsfeltet er at mye av litteraturen befinner seg i såkalte vitenskapelige gråsoner, mellom vitenskapen, interesselitteratur, og policypåvirkning.

Det er flere mål på faglig tyngde, som har blitt vanlig å bruke i forbindelse med litteraturstudier. De mest vanlige er såkalt H-indeks og Impact Factor. Definisjonen til H-indeks er «en forsker har indeks h hvis h antall av forskerens totale antall publikasjoner har minst h antall siteringer og resten har færre enn h siteringer hver»(Hagve, 2011, s. 2494). Hvis en forsker har H-indeks på 10, betyr det at ti av forskerens artikler har ti eller flere siteringer. H-indeks er i utgangpunktet et mål på forskerens faglige tyngde, men blir også brukt for å vurdere tidsskrifter. Et mål som hovedsakelig blir brukt for å måle tidsskrifters kvalitet er såkalt Impact Factor som viser til «gjennomsnittlig antall siteringer av hver enkelt artikkel publisert i et tidsskrift over en toårsperiode» (ibid., s. 2494). Slike mål har imidlertid betydelige svakheter. I vår sammenheng er kanskje den største innsigelsen betydningen av fagområde. Noen fagområder har mer aktivitet enn andre, og oppnår derfor flere siteringer (ibid., s. 2496). Det har rett og slett vært vanskelig å finne høye H-indeks, både for tidsskrifter og forskere i mitt utvalg. Den naturlige forklaringen må være at en del av artiklene er publisert i relativt små tidsskrifter, og at feltet funksjonshemming og arbeidsliv er relativt lite sammenlignet med andre felt. Derfor må man ta slike mål med en stor klype salt, selv om siteringer av enkeltartikler kan gi en pekepinn på artikkelens renommé og faglige tyngde.

3.3. Casestudie

Ved siden av litteraturstudien valgte jeg å gjennomføre kvalitative forskningsintervjuer i en organisasjon, som har rekruttert og inkludert personer med funksjonsnedsettelse i det ordinære arbeidslivet. Det metodiske grunnlaget for forskningsintervjuene ble hentet fra boken *Det kvalitative forskningsintervju*, som er skrevet av Steinar Kvale (Kvale & Brinkmann, 2009). Boken beskriver kunnskapen som produseres gjennom forskningsintervjuer som *produsert, relasjonell, samtalebasert, kontekstuell, språklig, narrativ og pragmatisk* (ibid., s. 72). Et av de viktige poengene i boken er at intervjuer er *kunnskapsproduserende*, og at ny kunnskap oppstår i samspillet mellom intervjueren og den som blir intervjuet (ibid., s. 22). Kunnskapen er ikke noe som skal graves frem, og som ligger der ferdig til å bli funnet, men kunnskap skapes gjennom intervjusituasjonen. Boken legger vekt på relasjonen mellom intervjuer og den som blir intervjuet, og på intervjuet som «håndverk» hvor det kreves trening og erfaring for bli en god intervjuer (ibid., s. 101). Under følger en gjennomgang av intervjuprosessen.

3.3.1. Fremgangsmåte

Det var en vurdering helt fra starten om jeg skulle nøye meg med en studie av litteratur innenfor dette temaområdet, eller om jeg skulle supplere litteratursøket med en enkel intervjustudie. På grunn av at jeg hadde lagt opp til en grundig teoretisk gjennomgang, og en systematisk litteraturstudie, var det aldri aktuelt å gjennomføre en omfattende intervjustudie, men det var snakk om en enklere undersøkelse i opptil to case. Da jeg til slutt falt ned på å gjennomføre noen intervjuer, var det ut i fra en tanke om at det ville styrke oppgaven, i tillegg til at det ville være en god praktisk erfaring.

På grunn av et ønske om å hente ut mest mulig informasjon om dette fenomenet, søkte jeg etter et best mulig case som kunne gi svar på problemstillingen (Flyvbjerg, 2006). Jeg kontaktet partene i arbeidslivet, aktører i offentlig og privat sektor på Sørlandet, og funksjonshemmedes organisasjoner. Det viste seg etter hvert vanskelig å finne en god case på Sørlandet, enten på grunn av at virksomhetene hadde begrenset erfaring med slike ansatte, kapasitetsproblemer, eller at man ikke ønsket å delta. Et problem var å finne en virksomhet hvor jeg kunne skille ut gruppen med funksjonsnedsettelse fra andre grupper med nedsatt arbeidsevne av mer sosiale årsaker. Løsningen ble å søke bredere, og dermed stod Telenor frem som et godt alternativ, som også var åpne om at de satset på å rekruttere og inkludere personer med nedsatt funksjonsevne. Telenor er en positiv case, en virksomhet som har lyktes med å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne, og som reklamerer for dette som en «vinn-vinn-vinn»-situasjon, for den enkelte, bedriften og samfunnet. Telenor er nødvendigvis ikke en representativ case, men heller det som har blitt kalt en «ekstrem» case (ibid., s. 230). Vi vet imidlertid ikke hvor unik Telenor er, annet en at det er en god case å få mer kunnskap om personer med nedsatt funksjonsevne som en potensiell ressurs. Sånn sett passer det godt inn i et eksplorerende forskningsdesign, som denne oppgaven legger opp til.

Videre handlet det om å opprette en kontakt med personer i Telenor som kunne hjelpe meg videre, og jeg fikk etter hvert en kontaktperson i Telenor Open Mind som la alt til rette slik at intervjuene kunne gjennomføres konsentrert på to dager høsten 2013. Det var denne kontaktpersonen som valgte ut personer som jeg kunne intervjuer, og jeg hadde dermed begrenset kontroll over hvem som ble utvalgt som informanter. Det ble booket et møterom, som jeg hadde disponibelt gjennom hele oppholdet i Telenor, to arbeidsdager. Totalt ble det

gjennomført 10 intervjuer, som varte fra ca. 20 min. til ca. 60 min, avhengig av den tiden informantene hadde til rådighet i en hektisk arbeidshverdag. Informantene ble delt i to hovedgrupper; ansatte med nedsatt funksjonsevne, ledere/kolleger på ulike nivåer. Fem personer hadde ulike typer fysiske funksjonsnedsettelse, hvorav to var i lederposisjoner. Syv personer kan plasseres i gruppen leder/kolleger, hvorav to med nedsatt funksjonsevne befinner seg i en mellomstilling som kunne snakke ut i fra begge perspektiver. Lederne befant seg på ulike nivåer, fra toppledernivået i Telenor til avdelingsledere og mer «praktiske» ledere som har tettere kontakt med de ansatte. Det var et eksplisitt ønske fra min side å få alle nivåer av ledere representert, med en tanke om at svarene nok ville variere noe ut i fra hvor mye kontakt man har med ansatte med nedsatt funksjonsevne. Dessverre var det en skjev kjønnsbalanse i utvalget, hvor det kun var 2 kvinner mot 8 menn.

Før intervjuene hadde jeg laget en intervjuguide for ansatte med og uten nedsatt funksjonsevne, og en egen intervjuguide for ledere (vedlegg 2). Jeg la opp til såkalt semistrukturerte intervjuer, hvor jeg hadde forberedt temaer og spørsmål, men hvor jeg ønsket en åpen tone hvor det var mulig for informantene å komme med sine tanker rundt problemsstillingen. En erfaring som ble gjort var at intervjuene ofte gled over i samtalemodus, hvor det ble nødvendig for meg å forklare spørsmålene og mitt anliggende for forskningen, og informantene kom med sine refleksjoner og tanker rundt dette. For noen informanter var det nok fremmed å tenke i den retningen som var mitt fokus, mens det gikk enklere for andre. Det varierte også hvor utfyllende informantene svarte på spørsmålene mine. For ledere ble det generelt mer prat om overordnede effekter på organisasjonen, mens for ansatte med nedsatt funksjonsevne ble det mer snakk om egen historikk og opplevelser av hva funksjonsnedsettelsen og funksjonshemming hadde å bety for arbeidet. For begge grupper forsøkte jeg å stimulere til refleksjoner rundt det å behandle personer med nedsatt funksjonsevne som en gruppe, om det gav noe mening eller ikke.

Under intervjuene hadde jeg med meg en diktafon, som var til stor nytte når jeg skulle transkribere intervjudataene. Transkribering «er oversettelser fra talespråk til skriftspråk der konstruksjonene underveis krever en rekke vurderinger og beslutninger» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 186). Det er med andre ord ingen enkel del av intervjuprosessen, men innebærer en rekke krevende valg. Hvor nøye skal man være med transkripsjonene? For min del bestrebet jeg med å få en noenlunde korrekt ord-for-ord-gjengivelse av det som ble sagt,

hvor jeg også la inn pauser og «stemninger» der det opplevdes som viktig. Til slutt ble det ca. 70 sider transkripsjoner. Neste steg var å gå gjennom transkripsjonene, og forsøke å finne mønstre og noen temaer som gikk igjen som kunne fungere som struktur for analysen. Benyttet merknadsfunksjonen i Word for å foreta en meningsfortetning av innholdet hvor jeg forsøkte å forkorte uttalelsene til kortere formuleringer og temaer. Utfordringen er å «lese intervjupersonens svar på en så fordomsfri måte som mulig, og å tematisere uttalelsene fra intervjupersonens synsvinkel – slik forskeren fortolker denne» (ibid., s. 212).

Når det gjelder selve presentasjonen av funnene, slik de kan leses i kapittel 5, ble den strukturert ut i fra, hva som ble tolket som sentrale temaer i intervjuene. Videre ble det en vurdering av hvilke sitater som skulle presenteres, og om disse skulle presenteres i sin «muntlige» form eller korrigeres og tilpasses en skriftlig tekst. Jeg landet på et kompromiss hvor jeg forsøkte å bevare det muntlige språket, samtidig som jeg gikk inn og forandret på setninger der hvor de opplevdes lite lesbare, eller ukorrekt grammatisk. Da jeg hadde klart et utkast, oversendte jeg utkastet til alle informantene på e-post. Jeg opprettet ti ulike dokumenter hvor jeg understreket sitatene til hver enkelt av informantene. På den måten skulle det være enkelt for den enkelte informant å finne sine sitater, og de ble gitt en mulighet til å komme med tilbakemeldinger, både på selve sitatene og sammenhengen i kapittelet. Alle sitatene var på dette tidspunktet selvsagt anonymisert i tråd med informasjonsskrivet som informantene fikk utdelt i intervjuene.

3.3.2. Mål på forskningskvalitet

Hvilken verdi har slike enkle casestudier som blir presentert i denne oppgaven? Dette spørsmålet står sentralt når man skal avgjøre forskningens kvalitet. Sentrale mål på forskningskvalitet er *objektivitet*, *reliabilitet*, *validitet* og *generalisering*. Under følger en gjennomgang, og vurdering av de ulike kriteriene.

Objektivitet: En innvending mot intervjustudier er at de ikke presenterer objektiv kunnskap, men subjektiv (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 179). Objektivitet er en tanke om at man kan speile virkeligheten på en nokså fordomsfri måte. Kvale presenterer imidlertid flere andre forståelser av objektivitet som kan passe bedre for intervjustudier. Den formen for objektivitet som kanskje oppleves som mest relevant for min forskning er *refleksiv objektivitet*, som handler om «det å reflektere over sitt bidrag som forsker til produksjonen av kunnskap» (ibid.,

s. 247). Videre handler det om en «streben etter sensitivitet med hensyn til ens fordommer, [og] ens subjektivitet» (ibid., 247). Med andre ord er intervjuet en relasjonell setting, hvor intervjueren spiller en rolle som en sosial aktør. Dette leder meg til en refleksjon over mine «fordommer» i møte med forskningstemaet.

Trolig vil det at jeg selv lever med en historikk, og levde erfaringer med funksjonsnedsettelse og funksjonshemming, ha en innvirkning på hvordan jeg fungerer som forsker i et intervju. I starten av forskningsprosessen hadde jeg nok en forestilling om at det *er noe der*; personer med nedsatt funksjonsevne har noe å tilføre organisasjoner og arbeidsliv. Dette kan spores tilbake til en oppvekst der jeg hele tiden har fått høre at jeg er verdifull, og at jeg kan ha noe spesielt å tilføre omgivelsene gjennom den historikken og de erfaringene jeg har hatt.

Samtidig var jeg langt i fra sikker på at mine tanker var representative for andre personer med nedsatt funksjonsevne. Snarere tvert i mot, var jeg åpen for at andre personer kunne tenke svært ulikt omkring dette spørsmålet, og til og med kunne finne denne tanken for fremmed. Derfor konstruerte jeg en intervjuguide som la opp til at informantene selv skulle få fortelle om sine tanker og erfaringer knyttet til hva de kan bidra med som følge av å leve med nedsatt funksjonsevne og funksjonshemming. I bunnen ligger en grunnleggende nysgjerrighet for det universet hvert enkelt menneske er, og mangfoldet av ulike bakgrunner og perspektiver.

Objektivitet handler også om å gi intervjupersonen lov til å protestere mot intervjueren (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 248). Det handler om å møte intervjupersonen med et åpent sinn, og skape en atmosfære som ikke hindrer intervjupersonen fra å uttrykke sin opplevelse av forskningsfenomenene. Videre kan intervjuer faktisk i noen sammenhenger være en mer sensitiv og troverdig metode, enn mer standardiserte metoder, fordi man får et mer helhetlig og dyptpløyende bilde av fenomener.

Reliabilitet: I denne sammenheng viser reliabilitet til forskningsresultatenes troverdighet. Det kan for eksempel gå på om intervjupersonene gir de samme svarene til to forskjellige forskere (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). Igjen for å benytte en reflekterende tilnærming: Kan det at jeg lever med et litt annerledes utseende i ansiktet ha noen betydning for hvordan intervjupersonene svarer? Jeg er operert mange ganger i hode og ansikt, og går med høreapparat og briller. Hva hvis det hadde kommet inn en funksjonsfrisk, pen mann, eller en vakker kvinne, ville det gjort noen forskjell? Det kan høres flåsete ut, men vi vet at det er

ulike sosialpsykologiske mekanismer som kan spille inn i en ansikt-til-ansikt relasjon, som jo intervjuer er. Den fordelen som jeg hadde, var at det var gjort noe tilgrensende forskning Telenor tidligere, som gjorde at jeg til en viss grad kunne sammenligne funnene mine på noen områder. Når det gjelder transkribering, så kan det være en styrke å få to uavhengige personer til å transkribere, for så å sammenligne transkripsjonene (ibid., s. 250). Dette har ikke blitt gjort i denne oppgaven.

Validitet: Måler vi det vi egentlig ønsker å måle? Det er et sentralt spørsmål innenfor det som blir kalt for validitet. Det handler om forskningens gyldighet. Kvale ønsker å «avmystifisere validitetsbegrepet og å bringe det tilbake fra det filosofiske abstraksjonsnivået til forskningens hverdagslige praksis» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 251). Validitet behandles i lys av intervjuet som «håndverk», og noe som skal gjennomsyre hele forskningsprosessen. Det handler om å kontrollere, være transparent og kritisk overfor egen forskning. Kvale nevner *kommunikativ validitet*, som en type validitet hvor gyldig kunnskap oppstår når motstridende påstander blir diskutert i en dialog (ibid., s. 258). Man kan trekke ulike personer inn i et valideringsfelleskap, for eksempel informanter i intervjuene, forskningskollegaer, eller et allment publikum. På den måten kan min forskning være et bidrag i en større debatt, om også personer med nedsatt funksjonsevne kan være en ressurs for organisasjoner, og i hvilken grad det å leve med funksjonsnedsettelse og funksjonshemming kan gi noen særegne perspektiver og bidrag til organisasjoner.

Validitet handler også om de metodene man bruker, fanger opp det man ønsker å undersøke. I dette tilfellet, er intervjuer en god måte å oppnå kunnskap om hva personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjoner? Jeg vil si ja, fordi intervjuer er en god måte å vinne innsikt i hva personene selv opplever at de bidrar med i organisasjonen, og i hvilken grad funksjonsnedsettelsen og funksjonshemmingen kan ha betydning. Dette passer godt med et fenomenologisk perspektiv hvor man først og fremst er opptatt av å forstå fenomener ut i fra aktørenes egne beskrivelser og perspektiver. En måte å skaffe større bredde i perspektiver er å intervjuer ansatte på ulike nivåer i organisasjonen, både med og uten nedsatt funksjonsevne, og se på om det er stor variasjon i svarene. Samtidig står intervjuer i fare for å bli subjektive, og det er mange bias som kan spille inn i en intervjusituasjon. En måte å møte denne utfordringen kan være å oppnå en grad av intervjusubjektivitet, «enighet eller forståelse mellom to eller flere personer om en observasjon eller et argument» (Kvale & Brinkmann,

2009, s. 323). En annen måte er å understøtte funn i intervjuene med andre typer data, for eksempel sykefraværstatistikk, eller annen type statistikk. En tredje måte er å supplere intervjuene med observasjon, hvor man over kortere eller lengre perioder er en del av arbeidshverdagen i organisasjonen.

Generalisering: Med ambisjonen om å lage et rammeverk for studier av personer med nedsatt funksjonsevne som en ressurs for organisasjoner og arbeidsliv, er det naturlig og tenke i retning av at man også ønsker å generalisere funn innenfor dette området. Det er imidlertid ikke snakk om statistisk generalisering, som krever et høyt antall enheter, tilfeldig utvalg og tallbaserte funn. Den type generalisering som er vanlig i kvalitativ forskning er såkalt teoretisk/ analytisk generalisering. Grønmo (2004) definerer teoretisk generalisering slik:

Teoretisk generalisering: Utvikling av begreper, hypoteser og teorier eller helhetlig forståelse som bygger på empirisk undersøkelse av strategisk utvalgte enheter, men som ut fra teoretiske resonnementer antas å gjelde i mer generelle sammenhenger og for større univers av enheter (Grønmo, 2004, s. 425).

Selv denne definisjonen synes å være for mitt optimistisk i forhold til mitt forskningstema. En erkjennelse som vokste frem underveis i forskningen var at dette er et svært komplekst og kontekstavhengig tema. Funnene på dette feltet er ikke bare avhengig av personene selv, men også på en rekke variabler knyttet til organisasjonen. Konteksten synes derfor å være svært avgjørende for hva personer kan tilføre organisasjonen, og ikke minst hvilke effekter det gir en organisasjon å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne. Selv om det er umulig å komme frem til universalistiske utsagn på dette feltet, så betyr det ikke at denne forskningen er mindre verdifull. Flyvbjerg avviser at generell kontekststuvhengig forskning er mer verdifull enn konkret kontekstavhengig forskning, ut i fra at kontekstavhengig forskning gjerne avspeiler virkeligheten bedre innenfor samfunnsvitenskapen (Flyvbjerg, 2006, s. 224).

Hvordan kan man så komme frem til kunnskap som kan gjelde utover den casen man undersøker? En måte å gjøre det på er at forskeren ikke bare legger frem et rikholdig empirisk materiale, men også presenterer argumenter for at funn kan tenkes å gjelde i en videre sammenheng enn det materiale som er lagt frem (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 267). Det går også an å la det være opp til leserne selv å vurdere om det forskningsmaterialet som er lagt

frem også kan gjelde i andre sammenhenger. I diskusjonskapitlet har jeg valgt å utforme konklusjonene som «hypoteser», et grep for å få leserne til å tenke på denne måten, og et puff til forskere til å ta tak i dette temaet og undersøke videre de spennende funnene. Disse «hypotesene» er ikke ment å være ferdige, operasjonaliserte hypoteser, men er mer arbeidshypoteser som skal stimulere til videre presiseringer og operasjonaliseringer. På grunn av kompleksiteten og alle mellomliggende variabler som kan spille inn, er hypotesene formet som «kan»-utsagn og ikke som «vil»-utsagn. Det finnes ingen naturlover innenfor dette feltet, og det er bare når bestemte variabler slår til, at funnene vil komme til syne.

3.4. Forskningsetikk

En viktig del av forskningsprosessen er å ha en god etisk refleksjonsevne, og følge de generelle lover og retningslinjer som gjelder for samfunnsvitenskapelig forskning.

3.4.1. Formål og kategorisering

I innledningen forsvarte jeg temaet for oppgaven ved å sette det inn i et policy-perspektiv. Det å få flere personer med nedsatt funksjonsevne ut i det ordinære arbeidslivet har vært et uttalt mål både nasjonalt og internasjonalt, som kommer til uttrykk gjennom konvensjoner, direktiver, lover og avtaler. Det har imidlertid vist seg vanskelig å oppnå gode resultater på dette området, til tross for økende fokus. En annen drivkraft var oppdagelsen av at det synes å være mest fokus på såkalte samfunnsmessige barrierer, på diskriminering og dårlig behandling av personer med nedsatt funksjonsevne i samfunnet. Det er både viktig og bra å ha fokus på diskriminering, men i denne oppgaven spør jeg om dette er tilstrekkelig. En annen tilnærming er å se på potensielt positive sider ved det å leve med en funksjonsnedsettelse og funksjonshemming, og om det kan ha noe positivt å tilføre organisasjoner. En tung utfordring for en slik tilnærming er å ta dem på alvor som slettes ikke ønsker å bli identifisert som funksjonshemmet, av ulike årsaker. Hvordan kan jeg respektere dem? Samtidig har du dem som faktisk mener at temaet for denne oppgaven er viktig, ja, som synes det er en befriende vandring bort fra et ensidig negativt fokus. Forsvarer dette at jeg likevel kan bruke begrepet «personer med nedsatt funksjonsevne»?

I sin doktoravhandling om definisjoner av funksjonshemming i samfunnsvitenskapen, har Grönvik et eget kapittel hvor han reflekterer over det å skulle «kategorisere» personer. Grönvik kjenner på ambivalent holdning til bruken av «funksjonshemmings»-begrepet:

[M]y great interest in empirical (disability) studies, which more or less require identifiable cases, has clashed with my increasing understanding of disability as a construct. Thus, I am rather suspicious about speaking of “disabled people” (or “disabling environments”) in a general way, but at the same time, my empirical interest in these kind of studies is based on identification of certain people as “disabled” or certain environments as “disabling” (Grönvik, 2007, s. 27).

Det er flere problematiske sider rundt det å bruke en kategori som “personer med nedsatt funksjonsevne”. Ved å lage en slik kategori, kan man implisere at det finnes personer som *ikke* har nedsatt funksjonsevne, såkalt funksjonsfriske personer. På den måten berører man skillet mellom normalitet og avvik, som blant annet har blitt angrepet fra et poststrukturalistisk perspektiv. Flere forskere har forsøkt å dekonstruere dette skillet mellom normalitet og avvik, for eksempel gjennom å vise at alle mennesker er *sårbare*.

A more radical approach is needed: we must demolish the false dividing line between 'normal' and 'disabled' [meaning impaired] and attack the whole concept of physical normality. We have to recognise that disablement [impairment] is not merely the physical state of a small minority of people. It is the normal condition of humanity." (Sutherland, 1981, 18, italics in original) (Shakespeare & Watson, 2002, s. 26).

I et slikt perspektiv blir det hele snakk om grader av funksjonsnedsettelse, og det blir i det hele tatt vanskelig å sette et skille mellom personer med og personer uten nedsatt funksjoner. I tråd med dette fortsetter Shakespeare og Watson på følgende måte:

Moreover, while all living beings are impaired - that is, frail, limited, vulnerable, mortal - we are not all oppressed on the basis of this impairment and illness. Only a proportion of people experience the additional disabling processes of society (Shakespeare & Watson, 2002, s. 28).

Med andre ord, det som skiller personer med nedsatt funksjonsevne fra såkalt funksjonsfriske personer, er ikke først og fremst det kroppslige, men den samfunnsmessige diskrimineringen. Betyr det at det egentlig er meningsløst å snakke om «personer med nedsatt funksjonsevne»? I det minste tvinges man til å reflektere over berettigelsen og bruken av begreper.

Nå er det engang slik at begrepet «personer med nedsatt funksjonsevne» finnes, og brukes aktivt både politisk, i forskning, og i samfunnet generelt. Så finnes det også personer med ulike typer funksjonsnedsettelse som er stolte av å være den de er, og som hevder at de kan være en ressurs i samfunnet, ikke bare på tross av, men på grunn av sine erfaringer. For å kunne snakke om dette trenger vi et begrep om de kroppsliggjorte erfaringene. For noen handler det ikke bare om samfunnsmessige barrierer og diskriminering, men også om kroppsliggjorte erfaringer med det å leve med funksjonsnedsettelse og funksjonshemming. Det er i sannhet en vanskelig sak å skulle definere, og sette en grense for hvem som har en funksjonsnedsettelse, eller ikke. I mange sammenhenger, blant annet i de årlige arbeidskraftsundersøkelsene, benytter man seg av såkalte selvdefinisjoner hvor det opp til den enkelte selv å bestemme om man opplever seg funksjonshemmet eller ikke. Selv om det er en del utskiftning fra år til år, har det vært en relativt stabil andel av befolkningen som oppgir at de har en funksjonshemming. Selv om alle mennesker på et grunnleggende nivå er *sårbar*, i betydning av at alle kommer til å dø en dag, så finnes det også variasjoner i hvor stor grad vi kjenner på kroppslige begrensninger gjennom livet. Det er disse opplevelsene ved å leve med daglige *ekstra* utfordringer i hverdagen med funksjonsnedsettelse og funksjonshemming som er temaet i denne oppgaven, og om disse har noe å si for praksis i organisasjoner.

3.4.2. Personvern

En vesentlig del av forskningsetikken handler om å ta vare på de som deltar i undersøkelsen, for eksempel gjennom informert samtykke, konfidensialitet og anonymisering. Forskningen ble meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), fordi jeg ønsket å oppbevare personopplysninger for å ha mulighet til å ha en dialog med informantene etter intervjuene. Informantene ble rekruttert gjennom en kontaktperson, som jeg informerte om formålet med forskningen. På selve intervjudagene fikk informantene utdelt et brev om informert samtykke, og jeg gikk igjennom formålet med forskningen muntlig. Informantene ble orientert om muligheten til å trekke seg fra studien, på et hvilket som helst tidspunkt. Det var noen jeg ikke fikk gitt brevet om informert samtykke, men disse oversendte jeg brevet til per e-post.

Noe jeg gikk en del runder på, var hvor mye jeg skulle love av *anonymitet* til informantene. Det var aldri aktuelt å være åpen om identiteten til informantene, men jeg vurderte nøye om jeg skulle identifisere organisasjonen. Hovedgrunnen til dette var at jeg dermed kunne koble intervjuene til tidligere forskning som var blitt gjort i organisasjonen. Dette kunne også være med å styrke validiteten til intervjuene, ved siden av å gi nyttig, supplerende kunnskap. Like fullt vil det å identifisere organisasjonen, også kunne gjøre det enklere å identifisere enkeltpersoner. En viktig grunn til at jeg valgte å identifisere organisasjonen, er at risikoen for at informantene skulle bli indirekte identifisert ble oppfattet som nokså små i og med at det dreide seg om en veldig stor organisasjon. I tillegg ble verdien av den tidligere forskningen vurdert som så høy, at det ville være et stort tap å skulle utelate denne informasjonen. Fordi jeg valgte å være åpen om identiteten til organisasjonen, valgte jeg å tone ned fokuset på kjennetegn ved informantene som kunne være med å identifisere dem. Den informasjon som ble gitt om informantene dreide seg i første rekke om de kan grupperes som ledere, eller øvrige ansatte, og informasjon om type funksjonshemming der det ble sett på som særlig viktig for sammenhengen og argumentasjonen. Informantene fikk mulighet til å komme med tilbakemeldinger på denne løsningen, da jeg sendte intervjukapittelet til dem på e-post.

4. Litteraturstudie

I dette kapittelet vil det bli redegjort for funnene fra litteratursøket. I teorikapittelet ble det skissert opp et teoretisk fundament, hvor studien forsøker å kombinere innsikt fra funksjonshemmingsteori med organisasjonsteori for å finne svar på problemstillingen. Dette kapittelet er et resultat av mer spesifikke og systematiske søk på litteratur som kan gi konkrete svar på problemstillingen. Det viste seg ganske tidlig i prosessen at dette vil bli veldig utfordrende, fordi det har blitt forsket lite på hva personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjoner. En del av litteraturen befinner seg også i hva vi kan kalle en gråsoner av vitenskapelig forskning, i form av rapporter, brosjyrer og arbeider utarbeidet av nasjonale og internasjonale policyinstitusjoner og interesseorganisasjoner. En del av forskningen er også vanskelig tilgjengelig, på grunn av at forskningen kanskje er publisert i mindre tidsskrifter, eller i rapporter som ikke fanges opp av de større søkemotorene. Forskningen er også spredt i flere disipliner som psykologi, sosiologi, statsvitenskap, økonomi og medisin, noe som kan gjøre bildet forvirrende og vanskelig å manøvrere i. Likevel tror jeg å ha fanget opp noen av de vesentlige bidragene, og med det ha et godt grunnlag for å trekke noen slutninger.

4.1. Presentasjon av litteraturutvalget

I neste avsnitt følger en skjematisk presentasjon av artiklene, sammen med noen generelle kommentarer til vitenskapelig og geografisk kontekst, og metriske mål på faglig tyngde. Videre følger det avsnitt om metode, definisjon og forståelse av funksjonshemming, og om artiklene knytter seg til en bestemt sektor eller bransje.

4.1.1. Faglig sammenheng og tyngde

Under følger et utvalg av elleve artikler og én bok som sier noe om problemstillingen. Alle tidsskriftene er søkt i databasen over publiseringskanaler i NSD, og er fagfellevurderte tidsskrifter på nivå 1. Fem av tidsskriftene har funksjonshemmingsteori som sitt primære fokus; *Disability Studies Quarterly*, *Scandinavian Journal of Disability Research*, *Journal of Rehabilitation*, *Journal of Vocational Rehabilitation*, og *Focus on Autism and Other Developmental disabilities*. De syv resterende tidsskriftene er mer generelle samfunnsvitenskapelige tidsskrifter innenfor økonomi, statsvitenskap, og psykologi. Hovedinntrykket er at litteraturen er spredt over en mengde ulike fagdisipliner og

forskningsmiljøer, noe som kan gjøre det vanskelig å få oversikt. Når det gjelder geografisk kontekst for forskningen, ser vi at fire artikler har utgangspunkt i USA, to i Australia, og én artikkel fra henholdsvis Norge, Sverige, Storbritannia, Tyskland, og Baltikum. Mangfoldet av kontekster som artiklene er skrevet i understreker at dette er et fagfelt som har spredd seg, ikke minst som følge av at temaet er satt på dagsorden i internasjonale policyinstitusjoner.

Forfatter	Tittel/ (kontekst)	Tidsskrift/forlag	Formål
Andreassen, Tone Alm (2012)	Disability as an asset: Reflections on the Employment Patterns in the Health and Social Care Sector (Norge)	<i>Disability Studies Quarterly</i>	Å undersøke hvorfor helse- og omsorgssektoren sysselsetter særlig mange personer med nedsatt funksjonsevne. Spør om en av grunnene kan være at funksjonshemming blir sett på som en fordel til bestemte jobber i sektoren, og kobler dette til den affirmative modellen.
Buciuniene, I. Kazlauskaitė, R. (2010)	Integrating people with disability into the workforce: the case of a retail chain. (Baltikum)	<i>Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal</i>	Gir innblikk i hvordan en multinasjonal matkjede (RIMI) inkluderer personer med nedsatt funksjonsevne i Litauen.
Graffam, J. et.al. (2002)	Employer benefits and costs of employing a person with a disability (Australia)	<i>Journal of Vocational Rehabilitation</i>	Artikkelen handler om oppfattede fordeler og ulemper ved å ha arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne. Baserer seg på en kvantitativ studie av 643 arbeidsgivere i Australia, som har hatt ansatte med nedsatt funksjonsevne.
Gröschl, S. (2013)	Presumed Incapable: Exploring the Validity of Negative Judgments about Persons with Disabilities and Their Employability in Hotel Operations. (Tyskland)	<i>Cornell Hospitality Quarterly</i>	Undersøke validiteten til negative oppfatninger blant arbeidsgivere omkring personer med nedsatt funksjonsevnes arbeidsevner i hotellvirksomheter.
Hernandez, B. et al. (2008)	Reflections from Employers on the Disabled Workforce: Focus Groups with Healthcare, Hospitality and Retail Administrators (USA)	<i>Employee Responsibility and Rights Journal</i>	Forsøker å gå i dybden på arbeidsgiveres erfaringer med arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne. Opplevelser knyttet de ulike fasene av HR- arbeidet ble diskutert i fokusgrupper.

Hernandez, B.; McDonald, K. (2010)	Exploring the Costs and Benefits of Workers with Disabilities (USA)	<i>Journal of Rehabilitation</i>	Sammenligner ansatte med og uten nedsatt funksjonsevne på ulike jobbvariabler. Variablene er jobbprestasjoner, behov for veiledning, tjenestetid, fravær, kompensasjonskrav, og tilrettelegging.
Houtenville, A.; Kalargyrou, V. (2012)	People with Disabilities: Employers' Perspectives on Recruitment Practices, Strategies, and Challenges in Leisure and Hospitality. (USA)	<i>Cornell Hospitality Quarterly</i>	Undersøker arbeidsgiveres perspektiver, erfaringer og praksis ved ansettelse og inkludering av personer med funksjonshemming innenfor hotell- og servicenæringen.
Lengnick-Hall, Mark L. (Red.) (2007)	Hidden talent: How leading Companies Hire, Retain, and benefit from People with disabilities. (USA)	<i>Preager Publishers</i>	Boken handler om hvordan ledende bedrifter rekrutterer og beholder personer med nedsatt funksjonsevne, for at andre bedrifter skal kunne følge etter. Boken inneholder også kapitler om drivkrefter for endring, holdninger blant arbeidstakere, og business case argumenter for å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne.
Smith, K. et al. (2004)	Employer satisfaction with employees with a disability: comparisons with other employees (Australia)	<i>Journal of Vocational Rehabilitation</i>	Målet er å undersøke arbeidsgiveres tilfredshet med tre aspekter ved arbeidstakernes jobbprestasjoner: hastighet/effektivitet, nøyaktighet/kvalitet, og klima på arbeidsplassen. Sammenligning mellom ansatte med og uten funksjonshemming.
Unger, Darlene D. (2002)	Employers' Attitudes Toward Persons with Disabilities in the Workforce: Myths or Realities? (USA)	<i>Focus on Autism and Other Developmental Disabilities</i>	Gjennomgang av litteratur omkring arbeidsgiveres oppfatning av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet.
Värlander, Sara (2012)	Management Practice and Disability: an embodied perspective (Sverige)	<i>Scandinavian Journal of Disability Research</i>	For det første å innføre et kroppsliggjort perspektiv på studiet av ledelsespraksis i organisasjoner. For det

			andre å vise hvordan personer med nedsatt funksjonsevne kan være en verdifull ressurs for organisasjoner.
Woodhams, C.; Danieli, A. (2000)	Disability and diversity – a difference to far? (Storbritannia)	<i>Personnel Review</i>	Spør om funksjonshemming passer inn i mangfoldsledelse, gjennom å undersøke om det finnes et businesscase for inkludering av personer med funksjonshemninger.

Som jeg var inne på i metodekapittelet viste det seg vanskelig å finne tilgjengelige metriske data for å måle forskningens tyngde og kvalitet. Derfor har jeg heller ikke lagt mye vekt på det, men fokusert på at artiklene må ha blitt publisert i fagfelleverderte, vitenskapelige tidsskrifter. En generell observasjon er at de metriske dataene jeg har funnet, antyder relativt lave H-indeks for tidsskriftene, og relativt få siteringer for artiklene. Det var kun Google Scholar som hadde metriske data for alle tidsskriftene, en såkalt H5-indeks (Vedlegg 3).

4.1.2. Et blikk på metode

Når det kommer til bruk av metode i de ulike artiklene, er det nokså stor variasjon. Flere av forfatterne velger å bruke tilgjengelig arbeidslivstatistikk og tidligere forskning, for så å utvikle noen teoretiske resonnementer og hypoteser. Alm Andreassen (2012) bygger på egen og andres tidligere forskning, sammen med arbeidslivstatistikk, når hun utvikler en hypotese om at funksjonshemming kan være en fordel innenfor helse- og omsorgssektoren. Woodhams og Danieli (2000) bygger på kvantitative data fra et større forskningsprosjekt omkring hvordan HRM ledere oppfatter personer med funksjonshemninger som arbeidstakere, og i hvilken grad de ulike arbeidsplassene implementerte prinsipper om like muligheter i arbeidslivet (EEO). Ut i fra disse dataene om ulike initiativer som arbeidsplassen tar for å inkludere personer med funksjonshemninger kommer så forfatterne til en konklusjon at funksjonshemming neppe lar ser enkelt integrere i mangfoldslitteraturen.

Studien inneholder seks kvalitative studier, og fem kvantitative studier. Under de fem kvalitative studiene regnes artiklene til Alm Andreassen (2012), Buciuniene og Kazlauskaite (2010), Hernandez m.fl. (2008), Gröschl (2013), Unger (2002), og Värlander (2012). Av de kvalitative studiene er det tre intervjustudier (Buciuniene & Kazlauskaite, 2010; Gröschl,

2013; Värlander, 2012), en litteraturanalyse (Unger, 2002), en teoretisk artikkel som bygger på kvantitative og kvalitative data (Alm Andreassen, 2012), og et fokusgruppeintervju (Hernandez et al., 2008). Når det gjelder intervjustudiene har to studier kun intervjuer med ledere (Hernandez et al., 2008; Buciuniene & Kazslauskaite, 2010), en studie har med både ledere og ansatte (Gröschl, 2013), mens den fjerde studien kun har intervjuer med ledere med funksjonshemninger (Värlander, 2012). De kvantitative studiene er for det meste spørreundersøkelser publisert til et høyt antall ledere, med fokus på deres erfaringer og evalueringer av personer med funksjonshemninger på arbeidsplassen (Graffam et al., 2002; Houtenville & Kalargyrou, 2012; Smith et al., 2004; Woodhams & Danieli, 2000) Et unntak er studien til Hernandez & McDonald (2010) som forsøker en mer «objektiv» metode, med å sammenligne arbeidstakere med og uten funksjonshemninger på noen bestemte jobbvariabler. Disse jobbvariablene var jobbprestasjoner (basert på evalueringer), grad av veiledning og støtte, tjenestetid, sykefravær og tilrettelegging. Ulempen med kvantitative metoder er at man må operere med kategorier, og er mindre utforskende på hva personer faktisk tilfører arbeidsplassen. Fordelen er at man kan teste ut hvordan ansatte med nedsatt funksjonsevne leverer på sentrale jobbvariabler som er viktige for arbeidsgivere.

4.1.3. Definisjon og forståelse av funksjonshemming

Flere artikler har ingen eksplisitt definisjon av funksjonshemming, noe som kan karakteriseres som en svakhet. De fleste artiklene nøyer seg med å bruke «funksjonshemming» og «personer med funksjonshemninger», uten å definere nærmere hva de legger i dette. I stedet velger de fleste å koble seg på policydefinisjoner av funksjonshemming, gjerne fra det landet hvor forskningene er gjort. Boken til Lengnick-Hall (2007a) refererer til definisjonen gitt i ADA-lovgivningen, og *Equal Employment Opportunities Commission* (EEOC), som forvalter lovgivningen omkring like muligheter i USA. Artikkelen til Houtenville m.fl. (2012) og Hernandez m.fl. (2010) tar også utgangspunkt i ADA-definisjonen, mens artikkelen til Gröschl (2013) bygger på definisjonen som er gitt i det tyske lovverket. Både den amerikanske og tyske definisjonen befinner seg innenfor rammen av en individuell, biologisk forståelse av funksjonshemming, med fokus på avviket fra normal funksjonsevne.

I litteraturutvalget finnes det dessuten to interessante artikler som kobler seg på forståelser av funksjonshemming som er trukket frem som særlig lovende i teorikapittelet; kroppsliggjorte og affirmative perspektiver. Alm Andreassen (2012) bygger på tillegget til AKU, og viser til

at personer med funksjonshemninger er overrepresentert innenfor helse- og omsorgssektoren. Videre kobler hun den affirmative modellen av funksjonshemming til det at personer med nedsatt funksjonsevne også kan være en ressurs for arbeidsmarkedet. Värlander (2012) kobler seg på et kroppsliggjort perspektiv på funksjonshemming, og fokuserer på hvordan det å leve med funksjonshemming kan påvirke lederpraksis i organisasjoner. De resterende artiklene beskriver ingen konkrete definisjoner av funksjonshemming, men hvis man leser i metodedelene av artiklene kommer det frem at man som regel har gått via funksjonshemmede organisasjoner for å finne case og informanter til de empiriske undersøkelsene. De fleste artiklene starter dessuten med å vise til at personer med funksjonshemninger er underrepresentert i arbeidsmarkedet, og referer arbeidslivsstatistikk som underbygger dette. Oppsummert kobler de fleste artiklene seg på rådende definisjoner av funksjonshemming i lovverket i det landet forskningen er gjort. Kun fire av forskningsbidragene i utvalget gir konkrete definisjoner på funksjonshemming, mens to artikler kobler seg tett på bestemte forståelser og modeller av funksjonshemming.

4.1.4. Organisasjonsrelaterte variabler

En variabel som kan tenkes å påvirke hva personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjoner, er hvilken sektor og næring virksomheten hører til. Imidlertid er få av bidragene i utvalget opptatt av denne variabelen. Det er kun artiklene til Hernandez m.fl. (2010) og Alm Andreassens artikkel (2012) hvor vises til variasjoner mellom sektorer og næringer. I Alm Andreassens artikkel er hovedpoenget å forsøke å forklare hvorfor personer med funksjonshemninger er overrepresentert i helse- og omsorgssektoren. Hernandez m.fl. finner variasjoner i hvordan personer med funksjonshemninger yter på en rekke sentrale jobbvariabler innenfor henholdsvis helse-, handels-, og hotell- og turistsektoren.

I teorikapittelet så vi at det er vanlig å tenke at organisasjoner består av ulike komponenter eller deler, slik som organisasjonsklima, kultur, struktur, ledelse og lignende. Det er mulig å tenke seg at personer med funksjonshemninger vil påvirke disse elementene på en eller annen måte. Når det gjelder studiene i utvalget, er det klare forskjeller i hva som fokuseres når det kommer til hvilke deler av organisasjonen man er opptatt av. Flere av de kvantitative studiene begrenser seg til å finne ut om hvordan personer med funksjonshemninger leverer på noen sentrale jobbvariabler, som produktivitet, sykefravær og lignende. De kvalitative studiene i utvalget er mer utforskende, og ser på hva personer med funksjonshemninger kan tilføre

organisasjoner på et bredere plan. En av de sentrale barrierene for inkludering av personer med funksjonshemninger har vært arbeidsgiveres fordommer og oppfatninger om hvordan slike arbeidstakere vil fungere i organisasjoner. De kvantitative studiene må sees på bakgrunn av dette, og et ønske om å finne ut hvordan personer med funksjonshemninger fungerer i forhold til utførelsen av arbeidet. De fleste studiene er dessuten skrevet ut i fra et arbeidsgiverperspektiv, noe som gjelder både de kvalitative og kvantitative studiene. Det er mulig å argumentere for at for å få et mer helhetlig bilde av hva personer med funksjonshemninger tilfører organisasjoner, må man ta utgangspunkt i både ledere, kolleger og ansatte med og uten funksjonshemninger. Et slikt helhetlig blikk på hva personer med funksjonsevne kan tilføre organisasjoner synes i stor grad å mangle i litteraturen. Dessuten synes det å mangle et helhetlig organisasjonsteoretisk rammeverk for dette temaet.

4.1.5. Hva kan personer med funksjonshemninger bidra med?

Hva sier artiklene om hva personer med nedsatt funksjonsevne tilfører organisasjoner? Flere bidrag referer forskning som viser at personer med funksjonshemninger har en like god produktivitet som andre arbeidstakere, og at de er en lojal og stabil arbeidskraftsressurs (Hernandez & McDonald, 2010; Lengnick-Hall, 2007a; Unger, 2002). Andre studier viser at personer med nedsatt funksjonsevne skårer dårligere enn gjennomsnittlige arbeidstakere på produktivitetsvariabler, men skårer noe bedre på stabilitet og lojalitet til arbeidsgiver (Graffam et al., 2002). Det er altså ikke entydige funn som kan bekrefte produktiviteten blant arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne, men det virker ganske gjennomgående at ansatte med nedsatt funksjonsevne skårer godt på lojalitet og stabilitet i arbeidet. Sammenlignet med andre arbeidsgivere synes arbeidsgivere som har tidligere erfaringer med arbeidstakere med funksjonshemninger å ha mer positive oppfatninger om slike arbeidstakere, og en større villighet til å ansette nye med funksjonshemninger (Unger, 2002).

Det som skrives om personer med nedsatt funksjonsevnes effekt på organisasjonsklima, samhandling og organisasjonskultur, går i retning av at personer med nedsatt funksjonsevne påvirker disse sidene ved organisasjonen på en positiv måte (Buciuniene & Kazlauskaitze, 2010; Lengnick-Hall, 2007a; Värlander, 2012). Det har imidlertid vært vanskelig å finne mye empirisk støtte for dette, og det som skrives om dette er hovedsakelig basert på positive casestudier i virksomheter som har lyktes med å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne. Det synes avgjørende å finne ut mer om hva personer med nedsatt

funksjonsevne kan tilføre klimaet på arbeidsplassen, og om det er mulig å generalisere disse funnene på en bredere populasjon av organisasjoner. Når det gjelder businesscase for ansettelse og inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne, er det klart ulike oppfatninger om dette. Woodhams og Danieli (2000) er tydelig kritiske til at det finnes et businesscase, mens det er andre forskere som like tydelig argumenterer for et businesscase. Litteraturen synes imidlertid ganske klar på at det er positivt for omdømmet til virksomhetene å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne.

4.2. Et dypere innblikk i noen av artiklene

I den videre gjennomgangen skal jeg gå nærmere inn på noen enkelte artikler, og redegjøre for hva de kan bidra med av innsikt i forhold til problemstillingen. Artiklene er valgt ut på bakgrunn av en spørreguide som jeg utformet til litteraturstudien, med spørsmål og temaer som jeg ville litteraturen skulle kunne gi noen svar på.

4.2.1. Et kritisk blikk på funksjonshemming i organisasjoner

Woodhams og Danieli (2000) retter et kritisk blikk på hvor godt funksjonshemming passer inn i litteraturen om mangfoldsledelse (Diversity Management). De starter med å vise til vanskelighetene med å avgrense og definere populasjonen med funksjonshemminger. Videre viser de til sentrale forskjeller mellom lovverk og retorikk som skal sikre like muligheter (Equal Opportunities), og den nye retorikken rundt mangfoldsledelse (Diversity Management). Antidiskrimineringslovverk bygger i stor grad på tanken om like muligheter, og at alle skal behandles likt. I kontrast til dette fokuserer mangfoldsledelse på det positive ved individuelle forskjeller i organisasjoner.

Ifølge Woodhams og Danieli får mangfoldsledelse tre følger for praksis i organisasjoner (ibid., s. 406). For det første skiftes argumentasjonen fra moralske til økonomiske argumenter. Der «like muligheter»-diskursen i første rekke argumenterte ut i fra etiske og moralske grunner mot diskriminering og for like muligheter, springer mangfoldsledelse ut av et ønske om å finne gode businessargumenter for mangfold og inkludering. Et av hovedspørsmålene til Woodhams og Danieli er derfor om det er mulig å argumentere for en businesscase for ansettelse og inkludering av personer med funksjonshemminger. Det andre punktet handler om en bevegelse bort fra assimilering av minoritetsgrupper inn i organisasjonskulturen mot en

verdsetting av forskjeller og gjensidig respekt. Mangfoldsledelse handler om å opprette mekanismer som legger til rette for uttrykking av forskjellige ferdigheter og egenskaper. Det andre hovedspørsmålet til Woodhams og Danieli blir derfor om det er grunnlag for å hevde at personer med funksjonshemninger har noen særegne ferdigheter og bidrag inn i organisasjoner som kan være verdifulle. Den tredje implikasjonen av mangfoldsledelse er at alle barrierer som hindrer individer fra å oppnå deres fulle potensial brytes ned, og at det utvikles en organisasjonskultur som er fleksibel og åpen for alle behovene blant de ansatte. Det tredje hovedspørsmålet blir dermed i hvilken grad det er mulig å skape et arbeidsmiljø hvor personer med funksjonshemninger kan fylle sitt arbeidspotensial.

Woodhams og Danieli svarer et klart nei på de tre spørsmålene. De viser til en kvantitativ spørreundersøkelse blant 526 HRM ledere i Storbritannia, som viser at de tiltakene som er satt i gang for å oppfylle forpliktelsene til like jobbmuligheter er vesentlig annerledes for personer med nedsatt funksjonsevne enn for andre marginaliserte grupper som fanges opp i lovverket. De tiltakene som trengs for å inkludere flere kvinner er av mer generell art, mens tiltakene i forhold til personer med nedsatt funksjonsevne ofte er individspesifikke og komplekse.

When classifications of equality initiatives are made in this way, one can see the theoretical and practical differences that start to emerge between disabled people as a minority group, and other, more «traditional» minority groups. At a conceptual level, one can begin to understand the emerging difficulties in drawing too close a parallel between the unitary biological “vulnerability” of woman, and the disperse biological characteristics that have traditionally been used to identify disabled people (Woodhams & Danieli, 2000, s. 409).

Kostnadene ved å inkludere personer med funksjonshemninger må vurderes opp mot de fordelene man eventuelt kan få av å gjennomføre tiltakene. Det kan for eksempel være en fordel å ha et visst antall personer med funksjonshemninger for at tiltakene skal lønne seg. Utfordringen er imidlertid at personer med funksjonshemninger kan ha forskjellige og til dels motstridende behov for støttetiltak og tilrettelegging. Woodhams og Danieli er også skeptiske til typiske argumenter for mangfold som går på at personer med funksjonshemninger kan åpne nye markeder, eller påstander om at kunder er spesielt tiltrukket av organisasjoner hvor det arbeider personer med nedsatt funksjonsevne. Generelt peker Woodhams og Danieli på

mangelen av litteratur som kan støtte opp om en businesscase for inkludering av personer med funksjonshemninger.

Når det gjelder det andre punktet om funksjonshemmede har noen verdifulle ferdigheter eller egenskaper på et kollektivt nivå, så er forfatterne også ganske avvisende til det.

Yet, there is an almost total absence of literature which suggests that disabled people may be uniformly or disproportionately skilled in any particular areas. [...] Although research suggests that certain impairments give rise to particular compensations, and that some disabled people are equal or better to their non-disabled counterparts in work performance indicators, it is difficult to construct an argument that disabled people have universally acquired abilities that might positively promote their employability (Woodhams & Danieli, 2000, s. 412).

Argumentet om at funksjonshemmede på et kollektivt nivå ikke har noen egenskaper eller ferdigheter ved seg som gjør dem verdifulle for organisasjoner synes å basere seg på (1) manglende litteratur om temaet, og (2) at forskjellene er for store internt blant funksjonshemmede. Når det gjelder punkt 1 har det kommet noe mer litteratur etter at denne artikkelen ble skrevet, men det finnes fortsatt lite litteratur som påstår at personer med funksjonshemninger deler noen verdifulle ferdigheter og egenskaper. Punkt to er fortsatt et viktig argument mot at det finnes slike ferdigheter eller egenskaper, men så lenge det finnes svært lite forskning omkring dette, kan det heller ikke avvises.

Når det gjelder det tredje spørsmålet om å legge til rette for at personer med funksjonshemninger kan utnytte sitt potensial i en organisasjonskontekst, stiller forfatterne også her seg tvilende til at det er mulig. Mye av argumentet går på at funksjonshemming i stor grad krever individuell tilrettelegging, noe som er kostnadskrevende.

[...] While removal of the “glass ceiling” for women does not require the examination of the building regulations, truly barrier removal for disabled people would require a great deal of organizational disruption, specialist advice, training and money (Woodhams & Danieli, 2000, s. 413)

I tillegg til disse kostnadene fremføres det et poeng at det vil være vanskelig å gjennomføre tiltak som er fordelaktig for alle ansatte med nedsatt funksjonsevne, og at noen tiltak som er bra for noen personer kan være direkte hindrende for andre personer.

Oppsummert bringer artikkelen til Woodhams og Danieli til torgs mange kritiske argumenter som taler mot en businesscase for inkludering av personer med funksjonshemninger. Mye av kritikken handler om fraværet av litteratur som kan (1) underbygge en businesscase, og (2) vise til noen verdifulle ferdigheter og egenskaper ved personer med funksjonshemninger som organisasjoner kan dra nytte av. I tillegg vises det til de store individuelle forskjellene mellom personer med funksjonshemninger, at dette vil være kostnadskrevende i forhold til tiltak som må settes i verk, samt at det gjør det vanskelig å finne noen verdifulle ferdigheter og egenskaper som kan gjelde på tvers av en svært sammensatt og vanskelig definerbar gruppe.

4.2.2. Businesscaseargumenter for rekruttering og inkludering

Boken til Lengnick-Hall m.fl. (2007a) er basert på casestudier med større og mindre virksomheter i USA, som har lyktes i å inkludere personer med funksjonshemninger. Formålet med boken er å identifisere programmer, praksiser og politikker som kan være effektive for å ansette og beholde arbeidskraft med funksjonshemninger (ibid., s. 6). Målgruppe for boken er hovedsakelig ledere, særlig innen Human Resource Management. I tillegg ønsker boken å nå personer som jobber med rehabilitering, konsulenter, akademikere og studenter som er interessert i temaet funksjonshemming og arbeidsliv. Det er verdt å merke seg at boken bygger på et forskningsprogram som er et samarbeid mellom tre institusjoner; *Cerebral Palsy Research Foundation of Wichita, Kansas; Wichita State University; og University of Texas, San Antonio* (ibid., s. 6). Det virker som at boken har som en forutsetning at det finnes gode businessgrunner til å rekruttere og inkludere personer med funksjonshemninger. Boken knytter seg også direkte til definisjonen av funksjonshemming som er gitt i ADA-lovgivningen og andre politiske definisjoner i USA, og er på den måten tydelig rettet inn mot arbeidsgivere og ledere innenfor en amerikansk kontekst (ibid., s. 2).

Boken inneholder en rekke kapitler, hvor det blant annet gjennomgås drivkrefter for å innføre mangfold (endringer i arbeidsmarkedet) (kapittel 1), arbeidsgiveres oppfatninger av arbeidskraft med funksjonshemninger (kapittel 2), casestudier (kapittel 3-9), et kapittel om businessargumenter for å ansette og beholde arbeidskraft med funksjonshemninger (kapittel

10), samt et kapittel om å utvikle en såkalt funksjonshemmingsvennlig organisasjonskultur og klima (kapittel 11). Gjennom hele boken er det lett å se paralleller til den generelle mangfoldslitteraturen, ikke minst i gjennomgangen av demografiske endringer i arbeidsmarkedet og drivkrefter som leder til mangfold. Særlig fokus for denne gjennomgangen vil ligge på kapittelet som presenterer businesscaseargumentene, men kapittel 2 og casestudiekapitlene 3-9 vil også bli trukket inn. Presentasjonen av casene (kapittel 3-9) handler i hovedsak om temaer innenfor Human Resource Management og hvordan man lykkes med å inkludere personer med funksjonshemninger, men det står også noe om hva personer med nedsatt funksjonsevne har betydd og bidrar med i virksomhetene.

Kapittel 10 baserer seg i stor grad på tilgjengelig forskningslitteratur og innsikt fra positive casestudier. Lengnick-Hall trekker frem ni hovedargumenter for hvorfor organisasjoner skal inkludere personer med funksjonshemninger. Disse vil bli presentert punktvis under (Lengnick-Hall, 2007a, s. 89-96).

- 1. For det første argumenteres det for at det å inkludere personer med funksjonshemninger, er en nødvendig tilpasning til demografiske endringer i arbeidsmarkedet. Mye av dette argumentet bygger på trender i arbeidsmarkedet med synkende fødselstall, eldrebølge, og globalisering. Eldre har også en større sannsynlighet for å få ulike typer funksjonshemninger. Det både å ansette personer med funksjonshemninger og beholde arbeidstakere som blir funksjonshemmet er en måte man kan møte det økende behovet for arbeidskraft som vil inntreffe på grunn av demografiske endringer.*
- 2. For det andre hevdes det at å inkludere personer med funksjonshemninger vil øke stabiliteten i arbeidsstyrken og redusere kostnader knyttet til jobbav ganger. Dette argumentet bygger på at det er dyrt å erstatte arbeidstakere rent økonomisk, men også i forhold til kunnskap, og den sosiale rollen arbeidstakeren har i organisasjonen. Det finnes noe grunnlag for å hevde at ansatte med funksjonshemninger er lojale arbeidstakere, som har noe mindre turnover-rate enn funksjonsfriske personer.*
- 3. Det tredje argumentet er en påstand om at man ved å lage et inkluderende arbeidsmiljø, også øker produktiviteten for alle ansatte. Argumentet går ut på at ved å gjøre noe enklere for personer med funksjonshemninger, kan organisasjoner gjøre noe enklere for alle ansatte. Ved å tilrettelegge på arbeidsplassen kan man dermed gjøre*

det mulig både for personer med og uten funksjonshemninger å nå sitt maksimale produktivitetsnivå. I tillegg kan man øke produktiviteten på en annen måte, ved at personer med funksjonshemninger kan øke arbeidsmoralen til alle ansatte. «PWDs overcome challenges and obstacles on a daily basis and provide inspiration and motivation to their nondisabled coworkers. Thus having PWDs in the work group may raise everyone's expectations for performance”(2007a, s. 92).

4. *Det fjerde argumentet går på at man kan redusere kostnader ved å forme et inkluderende arbeidsmiljø.* Ifølge Lengnick-Hall kan det skje på fire måter; (1) ved å returnere arbeidstakere med midlertidige funksjonshemninger raskere og mer effektivt, (2) ved å redusere turnover-kostnader, (3) ved å redusere kostnader ved søksmål, og (4) ved å oppnå skattefordeler. Punkt én og to er kun anvendelige på arbeidstakere som allerede er ansatt, mens punkt tre er typisk for den amerikanske konteksten (mange søksmål), og punkt fire vil også variere mellom land.
5. *For det femte kan et inkluderende arbeidsmiljø hjelpe på rekrutteringen.* Argumentet går på at hvis man er åpen, og legger til rette for rekruttering og inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne, kan man oppnå et komparativt fortrinn og øke talentbassenget. En organisasjon som uttrykker inkludering som en viktig verdi, vil være mer attraktiv for personer med funksjonshemninger. Videre er det en påstand at organisasjoner som opptrer med et sosialt ansvar, også vil være attraktiv for arbeidssøkere generelt.
6. *Det sjette argumentet er at det vil øke markedsmulighetene.* Personer med funksjonshemninger utgjør en stor gruppe mennesker og argumentet går på at hvis man inkluderer arbeidstakere med funksjonshemninger kan man gjøre seg mer attraktiv for denne gruppen og dermed øke kundebasen og markedsmulighetene. Arbeidstakeren med funksjonshemming kan både bidra med spesialisert kunnskap, og gjøre det lettere å nå inn i denne kundegruppen.
7. *Det syvende argumentet går på at personer med funksjonshemninger kan tilføre kreativitet, og gode problemløsende egenskaper.* Som forfatterne skriver: «PWDs bring unique perspectives, experiences, and problem-solving skills to the workplace. After all, what it takes to manage a disability – problem-solving, perseverance, planning, and people skills – are all aspects of the human capital an organization needs in order to adapt to changing business environments.” (Lengnick-Hall, 2007a, s. 95)

8. *Det siste poenget til forfatterne er at det å rekruttere og inkludere personer med nedsatt funksjonsevne kan bidra til å styrke organisasjonens omdømme i omgivelsene.*

Det vises blant annet til en studie hvor konsumenter viste overveldende positive holdninger knyttet til sosialt ansvarlige bedrifter, og spesielt bedrifter som rekrutterte funksjonshemmede (Siperstein, Romano, Mohler, & Parker, 2006).

Det er altså en ganske omfattende argumentspakke som presenteres for å bygge en businesscase, men ikke alle argumentene er like godt underbygget empirisk. Det er verdt å merke seg at flere av argumentene ligner veldig på argumentene til Cox, for eksempel argumentene knyttet til kreativitet, problemløsning, demografiske endringer, markedsargumenter, og tiltrekning av arbeidskraft (Cox Jr & Blake, 1991). Kapittel 2 i boken tar opp hva litteraturen sier er de største innvendingene fra arbeidsgivere mot å inkludere arbeidstakere med funksjonshemninger. Innvendingene som trekkes frem er for eksempel at arbeidstakere med funksjonshemninger mangler nødvendig kunnskap, ferdigheter, egenskaper og andre karakteristikk som er viktig for å fungere i en jobb. Videre trekkes det frem en bekymring for at personer med funksjonshemninger ikke er like produktive som andre arbeidstakere, og at de er dyre i drift. Det er også en frykt for at de vil påvirke relasjoner på arbeid negativt, og for at kunder vil reagere negativt på ansatte med funksjonshemninger. Under hvert av disse punktene presenterer så Lengnick-Hall forskningsfunn og statistikk som viser at mange av arbeidsgiveres bekymringer er ubegrunnet. Blant annet vises det til funn at arbeidsgivere stort sett evaluerer produktiviteten som god, og i noen tilfeller bedre enn for andre ansatte. Samtidig er Lengnick-Hall åpen for at det på en del av punktene mangler nok empirisk materiale til å underbygge det en eller andre standpunktet. Vi ser hele tiden likevel at boken tar et positivt utgangspunkt for å bygge en case for at inkludering av personer med funksjonshemninger er en god ting for arbeidsgivere.

4.2.3. Kroppsliggjorte erfaringer av funksjonshemming i arbeidslivet

Et annet spennende bidrag i utvalget er artikkelen til Värlander (2012), som bygger på et kroppsliggjort perspektiv på funksjonshemming. Artikkelen argumenter for et syn på funksjonshemming som en produktiv ressurs i organisasjoner, og refererer til Woodhams og Danieli når hun skriver at dette er et manglende perspektiv i forskningen. Hun tar utgangspunkt i et fenomenologisk perspektiv. Artikkelen gir også et stikk til poststrukturalismen, som har hatt kroppen på dagsorden, men som ser på kroppen mer som et

passivt objekt konstruert av diskurs og disiplinære prosesser. I motsetning til dette ser et kroppsliggjort perspektiv på kroppen som et senter for sansning, og som et orienteringspunkt i livsverdenen. Et kroppsliggjort perspektiv kan både se på hvordan forskjellige personer opplever funksjonshemming ulikt, men også hvordan vår oppfatning av miljøet og situasjonen kan lede til bestemte responser. Värlander beskriver dette på følgende måte:

In our skilful coping, when we sense that our situation deviates from some optimal body-environment relationship our motion takes us closer to that optimum and thereby reduces the tension resulting from the deviation. In this context, one's body is simply solicited by the situation to get into equilibrium with it (Värlander, 2012, s. 152).

Ut i fra et kroppsliggjort, fenomenologisk utgangspunkt gjør Värlander semi-strukturerte intervjuer med tre funksjonshemmede ledere med fokus på temaer som lederstil, påvirkningen funksjonshemmingen har på arbeidet, og om funksjonshemmingen oppleves som en fordel eller ulempe. Ut i fra de tre intervjuene trekker Värlander frem fem temaer som går igjen om forholdet mellom det å leve med en funksjonshemming og lederpraksis i organisasjoner (Värlander, 2012, s. 159-161).

Det første temaet som gikk igjen var hvordan det å være funksjonshemmet ledet til utvikling av kreativitet, innovasjon og problemløsende egenskaper. De levde erfaringene med funksjonshemming påvirket måten lederne så på utfordringer i organisasjonen, og det så ut til å lede til et mer innovativt og åpent tankesett.

Videre så de funksjonshemmede lederne ut til å være opptatt av mangfold og inkludering. Gjennom å være gode rollemodeller bidro de funksjonshemmede lederne til å utvide normalitetsbegrepet i organisasjonen, og oppmuntret til en åpen organisasjonskultur hvor de ansatte kunne uttrykke en bredde av ulike identiteter.

Det tredje temaet var hvordan de funksjonshemmede lederne bidro til positiv energi, ydmykhet, og fremmet et holistisk syn på de ansattes situasjon. For det første ble funksjonsfriske klar over utfordringer knyttet til det å leve med en funksjonshemming, noe som gjorde at de fikk et mer positivt syn på livet, følte takknemlighet over egen situasjon, og klaget mindre over egne problemer i hverdagen.

The managers explained that their disability had several existential implications such as an attitude of humbleness and gratitude towards life. In their management practice this was expressed by a view on employees as holistic individuals, not only as labour. This implied that showing emotions, sadness, happiness and sharing both difficult and successful experiences was an important part of the organizational culture that was fostered by the management (Värlander, 2012, s. 160).

Det fjerde temaet er hvordan informantene var opptatt av de ansattes velferd, og satte dette høyt på dagsorden. Dette skyldes hvordan egne erfaringer med det å leve med funksjonshemming, og egen sårbarhet, ledet til oppmerksomhet for tiltak som kunne være med å ta vare på de ansattes helse og velferd.

Det femte temaet handlet om hvordan oppmerksomhet rundt egne styrker og begrensninger ledet de funksjonshemmede lederne til å delegere oppgaver til andre ansatte. Dette førte til mindre stress, samtidig som det oppmuntret til en kultur hvor man hjelper hverandre.

Selv om disse temaene i hovedsak handler om lederpraksis, er det likevel funn som kan gjelde personer med funksjonshemninger i andre posisjoner i organisasjoner. Värlander har i alle fall gitt et interessant bidrag i forhold til det å argumentere for at kroppsliggjorte erfaringer med funksjonshemming og funksjonsnedsettelse, kan være med å gi noen særegne bidrag i organisasjoner. Dette er en plattform som kan gi utgangspunkt for videre forskning.

4.2.4. Sammenligning av arbeidstakere med og uten funksjonshemninger

Det er gjort flere kvantitative studier som undersøker arbeidsgiveres oppfatninger av ansatte med funksjonshemninger. I sin litteraturstudie viser Unger (2002) til forskning som har funnet at personer med funksjonshemninger har gjennomsnittlig eller bedre prestasjoner, at de er lojale, og at arbeidstakere som har tidligere erfaringer med arbeidstakere med funksjonshemninger er mer villige til å ansette nye personer med funksjonshemninger. Like fullt er det andre studier som ikke viser så klare funn, og som også viser at personer med funksjonshemninger skårer noe dårligere på produksjonsvariabler. Mange av studiene som undersøker arbeidsgiveres oppfatninger er basert på arbeidsgiveres egne subjektive

evalueringer og persepsjoner, noe som kan være en metodisk svakhet. La oss se nærmere på to av de kvantitative studiene i utvalget, Graffam m.fl. (2002) og Hernandez m.fl. (2010).

Studien til Graffam m.fl. (2002) undersøkte australske arbeidsgiveres evalueringer av ansatte med og uten funksjonshemninger. Totalt deltok 643 australske arbeidsgivere i en spørreundersøkelse, som var designet til både å gi evalueringer av individuelle prestasjoner, og hvordan det å inkludere personer med funksjonshemninger påvirket organisasjonens prestasjoner. Virksomhetene ble rekruttert gjennom de australske serviceorganisasjonene som har et ansvar for å hjelpe personer ut i arbeid. Disse organisasjonene bidro med lister av virksomheter som hadde hatt personer med funksjonshemninger i arbeid, og så ble disse kontaktet videre. Individuelle prestasjoner ble målt i forhold til produktivitetsvariabler (hastighet/effektivitet, og kvalitet/nøyaktighet), pålitelighetsvariabler (fremmøte og sykefraværdata), og kostnader knyttet til ansattes velferd og fungering (eng. maintenance costs). Når det gjelder måling av effekter for organisasjoner knyttet til det å ha ansatte med funksjonshemninger, gjøres den på en litt innfløkt måte. Det ble målt fordeler og kostnader knyttet til modifikasjoner på arbeidsplassen og endringer i trening og veiledning av ansatte som følge av å ha ansatte med funksjonshemninger (ibid., s. 252). Effekten av endringene ved å ha ansatte med funksjonshemninger, ble målt i forhold til sentrale variabler som produktivitet, profitt, ferdigheter og praksis i staben, samt relasjoner på arbeidsplassen og med kunder. Arbeidsgiverne ble også bedt om å bedømme de overordnede finansielle effektene av det å ansette en person med funksjonshemninger, enten som fordelaktig, kostnadsnøytralt, eller som en kostnad.

Sammenlignet med arbeidstakere uten funksjonshemninger skåret arbeidstakere med funksjonshemninger dårligere på produktivitetsvariablene, mens de skåret bedre på pålitelighet og på kostnadsvariablene knyttet til velferd og fungering (ibid., s. 254). Imidlertid var det kun funnene på produktivitetsvariablene som var statistisk signifikante. Arbeidstakere uten funksjonshemninger skåret høyere på disse variablene. Likevel var det ikke slik at ansatte med funksjonshemninger skåret dårlig på produktivitet, men at arbeidstakere uten funksjonshemninger skåret signifikant bedre. Når det gjelder hvilke effekter endringer ved arbeidsplassen og ved trening og veiledning, så rapporterte arbeidsgiverne i stor grad fordeler knyttet til produktivitet, ferdigheter og praksis i staben, og relasjoner på jobb og med kunder. Cirka 70 % av mer enn 3500 rapporter på det som hadde med organisasjonsprestasjoner å

gjøre rapporterte fordeler, og den eneste variabelen hvor det ble rapportert mer kostnader var på profitt (ibid., s. 255). Når det gjelder den overordnede finansielle effekten av å ha ansatte med funksjonshemninger, var en hovedvekt av rapportene kostnadsnøytrale, mens det var flere som rapporterte det som økonomisk fordelaktig, enn som en kostnad.

Ut i fra disse funnene spør forfatterne seg hvorfor det var en så utstrakt rapportering av fordeler på organisasjonen som følge av å ha ansatte med funksjonshemninger. Forfatterne nevner tre mulige årsaker (ibid., s. 256-7). For det første hevder de at det å integrere en ansatt med funksjonshemninger på arbeidsplassen kan rette oppmerksomheten mot forhold i arbeidsmiljøet som har fungert dårligere enn optimalt. Denne oppmerksomheten kan lede til endringer i arbeidsmiljøet og bedret praksis i stab, innenfor helse, miljø og sikkerhet og for ansatte generelt. For det andre hevder forfatterne at de bedre relasjonene mellom kollegaer og kunder kan føre til bedre prestasjoner innenfor arbeidsgrupper og organisasjonen generelt, og underbygger dette med at høy moral ofte har blitt assosiert med gode prestasjoner innenfor organisasjoner. Den tredje årsaken er særlig interessant, og går på hvordan det å se på personer med funksjonshemninger som fungerer godt i jobben, og som arbeider hardt, kan høyne standardene også på andre ansattes prestasjoner.

[...] The individual performance of an employee with a disability, in terms of reliability and productivity measures, especially those who are average or above average performers, may raise expectations and standards for performance for all employees, thereby improving work group or organization performance (Graffam et al., 2002, s. 257)

Oppsummert viser studien til Graffam m.fl. at personer uten funksjonshemninger skåret bedre på produktivitet enn ansatte med funksjonshemninger, selv om også ansatte med funksjonshemninger skåret ganske bra. Videre viste studien at personer med funksjonshemninger skåret bedre på pålitelighetsvariabler og faktisk også på kostnader som løper for å sikre ansattes velferd og velfungering i jobben. Disse funnene var imidlertid ikke statistisk signifikante. Studien viser dessuten overveldende positive oppfatninger av hva endringer på arbeidsplassen, som følge av inkludering av personer med funksjonshemninger, har av effekter på organisasjonen i forhold til prestasjoner, praksis og relasjoner på jobb.

Hernandez m.fl. (2010) forsøker å finne en mer objektiv måte å sammenligne ansatte med og uten funksjonshemninger på noen sentrale jobbvariabler, som produktivitet og sykefravær. Metodedesignet er basert på tre deler. Én del samlet informasjon fra arbeidsgivere om virksomheten, i form av alder på virksomheten, størrelse, og sammensetning av ansatte. Neste del samlet informasjon fra arbeidstakere i forhold til funksjonshemming, jobbtittel og avdeling. Arbeidstakerne ble gitt definisjonen i ADA-lovgivningen som et mål på om de var funksjonshemmede, eller ikke. I den tredje delen av designet, ble det samlet inn informasjon om kostnader og fordeler knyttet til seks variabler; jobbprestasjoner, veiledning, tjenestetid, fravær, kompensasjonskrav, og tilretteleggingskostnader (ibid., s. 16). Data på disse variablene ble samlet inn av representanter fra HR-divisjonen i de deltakende bedriftene. Totalt deltok 314 ansatte (95 med, og 219 uten funksjonshemninger) fra 13 virksomheter. Hver deltaker med funksjonshemming ble sammenlignet med 2,3 deltakere uten funksjonshemninger, noe som gav 95 sammenligningsgrupper (ibid., s. 17).

Jobbprestasjoner var basert på den siste prestasjonsevalueringen av ansatte, hvor verdiene var «over forventning» (3), «møter forventning» (2) og «trenger forbedring» (1). Jobbevalueringen av personer med og uten funksjonshemninger viser at de to gruppene skåret omtrent likt (2,31 og 2,30) og dette mønsteret gikk igjen innenfor alle sektorene (ibid., s. 19). Når det gjelder veiledning, så ble denne variabelen definert som graden av veiledning som er nødvendig i forhold til andre arbeidstakere i den samme posisjonen. (mindre=1, samme=2, og mer=3). Forskjellen mellom de to gruppene var ganske liten, hvor arbeidstakere med funksjonshemninger fikk en skåre på 2,06, og arbeidstakere uten funksjonshemninger, 1,99. Den neste variabelen, tjenestetid, ble definert som antall måneder i arbeid. Til sammen ble arbeidstakere med funksjonshemninger 4,26 måneder lenger i arbeid enn arbeidstakere uten funksjonshemninger. Her var det imidlertid forskjell mellom bransjene, hvor personer med funksjonshemninger var kortere i arbeid i helsesektoren, og lengre i arbeid i handels-, og hotell og turistsektoren enn personer uten funksjonshemninger. Fraværet ble målt i to kategorier, (1) planlagte, og (2) ikke-planlagte fraværsdager, de siste 6 månedene. Funnene viste videre at arbeidstakere med funksjonshemninger hadde 1,24 færre planlagte fraværsdager, mens de hadde 1,13 mer ikke-planlagte fraværsdager. Når det gjelder det ikke-planlagte fraværet, var det store forskjeller mellom helsesektoren og handelssektoren. Innenfor helsesektoren hadde arbeidstakere med funksjonshemninger 3,31 flere fraværsdager enn de uten funksjonshemninger, mens i handelsnæringen hadde arbeidstakere med

funksjonshemminger 0,53 færre fraværsdager enn dem uten funksjonshemminger. Ingen av bransjeforskjellene i studien var imidlertid statistisk signifikante (ibid., s. 21).

Det ble også innhentet informasjon om antall kompensasjonskrav fra ansatte innenfor de seks siste månedene. Deltakere med funksjonshemminger hadde 0,35 flere kompensasjonskrav enn ansatte uten funksjonshemminger (ibid., s. 19). Det var flest kompensasjonskrav innenfor hotell- og turistsektoren, mindre i helsesektoren, mens det i handelssektoren ikke var forskjeller mellom ansatte med og uten funksjonshemminger på dette punktet. Når det gjelder tiltak for tilrettelegging rapporterte arbeidsgivere innenfor helse og hotellsektoren ingen tilretteleggingstiltak for ansatte uten, og 16 tilretteleggingstiltak for ansatte med funksjonshemminger. De fleste av disse tiltakene hadde lave kostnader, i tråd med annen forskning som viser at tilrettelegging i de fleste tilfeller koster relativt lite. Innenfor handelssektoren ble tilretteleggingsinformasjon hentet fra arbeidstakere og ikke fra arbeidsgivere som i de andre sektorene. Her fant man også langt flere tilretteleggingstiltak både fra arbeidstakere med og uten funksjonshemminger (ibid., s. 20).

4.2.5. Arbeidsgiveres tilfredshet med ansatte med funksjonshemminger

I utvalget er det innlemmet en meget interessant studie som ser på om det er forskjeller i arbeidsgiveres tilfredshet med ansatte med og uten funksjonshemminger (Smith, Webber, Graffam, & Wilson, 2004). Totalt deltok 656 australske arbeidsgivere i denne kvantitative studien. Tre aspekter ved ansattes jobbprestasjoner er tenkt å virke inn på arbeidsgivers tilfredshet. Den første variabelen går på arbeidets effektivitet, den andre variabelen går på arbeidets kvalitet, og den tredje går på arbeidsklimate. Studien viste at arbeidsgivernes rangerte ansatte med funksjonshemminger signifikant lavere enn ansatte uten funksjonshemminger på alle tre variablene. Del to av analysen viste at de tre variablene forklarte mer av variasjonen for ansatte med funksjonshemminger enn for ansatte uten funksjonshemminger (59 % mot 38 %). Det viser at arbeidsgivere kan være mer følsomme for hvordan personer med funksjonshemminger presterer på disse variablene, enn tilfellet er med andre ansatte.

I den tredje analysen ble den relative effekten av de tre variablene på arbeidsgiveres tilfredshet målt. Den første delen så på forskjeller i responsmønstrene på de tre variablene når responsene for arbeidsgivers tilfredshet ble gruppert etter om ansatte med funksjonshemminger ble rangert høyere, lavere eller på samme nivå som ansatte uten

funksjonshemninger. I gruppe A hvor arbeidsgiveres tilfredshet med ansatte med funksjonshemninger var rangert høyere enn for ansatte uten funksjonshemninger, ble ansatte med funksjonshemninger rangert høyere på arbeidsklimatevariabelen, men lavere på effektivitet enn ansatte uten funksjonshemninger. I de to andre gruppene hvor arbeidsgivere enten var like fornøyd eller dårligere fornøyd med ansatte med funksjonshemninger, så skåret ansatte med funksjonshemninger dårligere på alle variablene. Den andre metoden holdt effektene på de tre variablene konstant, og så hva som skjedde med arbeidsgiveres oppfatninger. Den viste at arbeidsgiveres tilfredshet steg med ansatte med funksjonshemninger, og sank for ansatte uten funksjonshemninger. Faktisk ble arbeidsgivere nå mer tilfreds med ansatte med funksjonshemninger, enn ansatte uten funksjonshemninger. Dette viser at det kan være ulike standarder som ligger til grunn for når arbeidsgivere er tilfreds med ansatte med og uten funksjonshemninger. Videre viser denne studien faren ved å basere forskningen for ensidig på arbeidsgiveres oppfatninger og evalueringer.

4.3. Oppsummering

Sammenfattet finner vi et forvirrende bilde av ulike funn og hypoteser. Det er også stor variasjon i hva som er fokus, og det virker i liten grad som dette forskningstemaet har funnet et helhetlig teoretisk utgangspunkt. Akkurat som Stone og Colella forsøkte å lage et teoretisk rammeverk for hvilke faktorer som virker inn på hvordan personer med funksjonshemninger blir behandlet i organisasjoner, synes det viktig å utforme et tilsvarende rammeverk for hva (om noe) personer med funksjonshemninger kan tilføre organisasjoner og hvilke effekter som dette kan gi. Vi har sett at mye av litteraturen er skrevet fra et arbeidsgiverperspektiv, mye på bakgrunn av at arbeidsgiveres oppfatninger har blitt sett på som en vesentlig årsak til at personer med funksjonshemninger ikke har blitt inkludert i arbeidslivet på samme måte som andre. Arbeidsgiveres evalueringer er helt klart en viktig inngangsport, men for å fange opp et mer helhetlig bilde må man kanskje også inkludere kollegaers evalueringer og arbeidstakernes egne refleksjoner om hva de kan tilføre arbeidsplassen.

5. Case: Telenor

Telenor er en av verdens største Telecom-operatører og en av Norges største virksomheter. Historien til virksomheten strekker seg helt tilbake til opprettelsen av Telegrafvesenet i 1855. På 1990-tallet skjedde det store endringer i Televerket, og i 1994 gikk virksomheten fra å være en statlig forvaltningsbedrift til å bli et statlig aksjeselskap. Televerket skiftet navn til Telenor i 1995, og ble delprivatisert og børsnotert i 2000. Det skjedde store liberaliseringer i telesektoren, slik at monopolene til Telenor falt og ble konkurranseutsatt på 1990-tallet. I dag er statens eierandel 54 %. Telenor har også ekspandert kraftig internasjonalt gjennom de siste tiårene, og operer med konsernnavnet Telenor Group, som en paraply for den internasjonale virksomheten. Den stolte historien til virksomheten er med og gir Telenor en fremskutt posisjon i Norge og internasjonalt, noe som også bringer med seg forpliktelser og forventninger til å opptre ansvarlig og ha et engasjement for mennesker og miljø. Telenor har de siste årene skåret godt på Dow Jones Sustainability Index (DJSI), og satser strategisk på bærekraft og samfunnsansvar (Telenor, 2013, s. 88). Et uttrykk for dette er årlige bærekrafts- og samfunnsansvarsrapporter, og avdelinger som jobber dedikert for å fremme samfunnsansvaret i alle Telenors virksomheter³. Telenor Norge sysselsetter ca. 4400 ansatte i hele landet, hvor flesteparten har sin daglige arbeidsplass i hovedkvarteret på Fornebu. I 2002 flyttet Telenor sitt hovedkontor til et nyoppført bygg på Fornebu, hvor det er vektlagt universell utforming og moderne design (Telenor, 2013, s. 62-63).

5.1. Telenor og Open Mind-programmet

Telenor er kjent for å ha vært en foregangsvirksomhet i forhold til å rekruttere og inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i Norge. Dette arbeidet strekker seg tilbake til oppkjøpet av *April Data* i 1996. Daværende direktør i April Data ble utsatt for en dramatisk nestenulykke, og begynte å tenke på hvordan livet vil blitt om han hadde blitt lenket til en rullestol. Dette inspirerte han til å starte et rekrutteringsprosjekt for personer med funksjonshemninger i 1994 (*ref*). Gjennom oppkjøpet av April Data i 1996, valgte Telenor å videreføre rekrutteringsarbeidet gjennom det såkalte Handikap-programmet. Siden da har rundt 200 deltakere gjennomført det toårige rekrutteringsopplegget. Ca. 75 prosent av disse har kommet ut i fast, lønnet arbeid – flesteparten i Telenor-konsernet. I 2007 skiftet

³ Nettside om samfunnsansvar i Telenor Norge: <http://www.telenor.no/om/samfunnsansvar/index.jsp>

Handicap-programmet navn til Telenor Open Mind. I 2010 utvidet Telenor Open Mind sitt virkeområde gjennom Telenor Open Mind Integration, et pilotprosjekt opprettet for å rekruttere flere personer med innvandrerbakgrunn. I 2006 kom det en rapport fra SINTEF som så på effektene av Handicap-programmet (Skøien, Hem, & Tyrmi, 2006). Rapporten slo fast at det er mange positive effekter å spore både for den enkelte, Telenor og for samfunnet. Senere i kapittelet vil funnene fra intervjuene i Telenor bli presentert, men først vil det bli redegjort for tidligere forskning som anses som relevant for problemstillingen.

5.2. Tidligere forskning

Det har blitt gjort noe forskning på inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i Telenor tidligere. SINTEF har evaluert konsekvensene av det som den gang het Handicap-programmet (HCP) to ganger, i 1999 og 2006. Evalueringen fra 2006 satte fokus på å finne ut hvilke konsekvenser Handicap-programmet har hatt for *deltakerne, bedriftene og samfunnet*. Den har et ganske bredt fokus, og det er flere forskningsspørsmål knyttet til hvert punkt. Det metodiske designet på evalueringen var delt i tre deler, (1) fokusgruppeintervjuer, (2) intervjuer, og (3) spørreundersøkelser og økonomiske analyser. Det er særlig punktet som handler om effekter og konsekvenser for Telenor som bedrift, som er direkte relevant for min forskning, men også andre deler av rapporten er interessant. Fokuset på konsekvenser for bedriften ble gitt i fire punkter; *tilgjengelighet, arbeidsmiljø, økonomiske konsekvenser og omdømme* (Skøien et al., 2006, s. 23-25).

Punktet om tilgjengelighet handlet om i hvilken grad Handicap-programmet bidro til at bedriftene foretok en bedre tilrettelegging og oppfølging av den enkelte. Telenors hovedkontor på Fornebu stod ferdig på nyåret i 2002, og ble utformet med tanke på at bygget skulle være tilgjengelig for alle. Det er uklart hvor stor betydning Handicap-programmet spilte i forhold til planlegging og oppføring av det nye hovedkontoret, men det spilte trolig en rolle i bestemmelsen om å gjøre bygget mest mulig tilgjengelig for alle (ibid., s. 23).

Det andre punktet handlet om arbeidsmiljø, og forskningsspørsmålet var hvordan Handicap-programmet bidro til et mer inkluderende arbeidsmiljø. Fokuset lå altså på programmet, mens mitt fokus er på personer med nedsatt funksjonsevne som en gruppe på arbeidsmarkedet. I realiteten er likevel funnene overførbare til mitt forskningsprosjekt. Funnene i SINTEF-

evalueringen var blant annet at det syntes som at HCP-programmet bidro til å endre arbeidsmiljøet i positiv retning både i Telenor, men også i hospiteringsbedrifter. Denne oppfatningen ble delt av både ledere og deltakere. Det ble videre hevdet at inkluderingen hadde positive effekter på sykefraværet (ibid., s. 24). Mekanismen som tenkes å spille inn, er at terskelen for å bli borte fra jobb stiger når man ser ansatte med store fysiske utfordringer klarer å gå på jobb dag etter dag. Det ble imidlertid ikke presentert noe tallbasert empiri til å støtte oppunder denne antagelsen, men kun oppfatninger blant ledere i de ulike virksomhetene. Videre var det informantenes oppfatning at HCP bidro til å skape større åpenhet rundt funksjonshemninger. Det førte til at folk tok mer hensyn til hverandre og tilpasset seg de behovene som trengtes for å kunne skape en god arbeidssituasjon (ibid., s. 24). Hvis det for eksempel er en ansatt med hørselshemninger som deltar i møter, kan det føre til at møter blir mer strukturerte og effektive, fordi møtedeltakerne må tilpasse seg ved ikke å snakke i munnen på hverandre. Videre fant evalueringen at personer med funksjonshemninger ble inkludert i den uformelle sosiale kontakten på arbeidsplassen, og i uformelle sosiale settinger utenfor arbeidstid. Det kunne imidlertid være behov for tilrettelegging og hjelp i forbindelse med dette, men det ble fremhevet at dette kunne føre til åpenhet, kreativitet og omtanke på arbeidsplassen (ibid., s. 25). Mange av disse funnene blir, som vi skal se, bekreftet gjennom de intervjuene jeg gjorde i Telenor.

Når det gjelder det økonomiske, så ble faktorer som stabilitet, sykefravær, effektivitet og tilskuddsordninger trukket frem som de viktigste økonomiske faktorene for bedrifter med deltakere fra HCP (Skøien et al., s. 25). Det som gjorde HCP spesielt, var at deltakerne ble «lønnet» av Aetat gjennom såkalt yrkesrettet attføring, slik at bedriftene i den forstand fikk «gratis» arbeidskraft i hospiteringsperioden. Telenor hadde en del kostnader knyttet til drift og administrasjon av programmet, men også her kom Aetat inn med noe støtte. Samlet sett konkluderte rapporten med at Handikap-programmet også så ut til å lønne seg økonomisk, gjennom at Telenor og hospiteringsbedrifter fikk tilgang på en gratis arbeidskraft i de to årene programmet varte. Når det gjelder omdømme, så programmet også ut til å gi positive effekter, selv om rapporten skriver at det er vanskelig å måle (ibid., s. 26).

En av påstandene som Telenor markedsfører Open Mind programmet med, er at det er en vinn-vinn-vinn situasjon, det vil si at inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne er positivt for den enkelte arbeidstaker, for bedriften og for samfunnet. Evalueringen hadde som

siktemål å undersøke om det er grunnlag for en slik påstand, og fant at det i hovedsak var det. Deltakerne var i det store og hele fornøyd med programmet, selv om noen mente det var rom for forbedringer. Nesten 80 prosent av deltakerne i spørreundersøkelsen vurderte Handicap-programmet som et godt eller svært godt tilbud. 71 prosent av deltakerne som hadde fått arbeid, vurderte Handicap-programmet som viktig eller svært viktig for å ha kommet i arbeid (2006, s. 43). Når det gjaldt bedriftsnivået, var de fleste enige om at Handicap-programmet gav positive effekter på arbeidsmiljøet. Det syntes også å være en ganske klar samfunnsøkonomisk gevinst av å få flere personer fra uføretrygd til varig, lønnet arbeid. Dette skjer gjennom spart uføretrygd ved at personen er i arbeid, og økt inntektskatt ved at personen blir en skatteyder som bidrar til «felleskassa» (Skøien et al., 2006, s. 27).

Under intervjurundene i Telenor ble jeg gjort oppmerksom på en masteroppgave som har tatt for seg hvilke effekter personer med nedsatt funksjonsevne har på team (Akram, 2011). Masteroppgaven ble utført av BI-studenten Athar Akram som jobbet i Telenor samtidig som han gjorde masteroppgaven. Som vi har sett tidligere finnes det en ganske omfattende mangfoldslitteratur, som gjerne tar utgangspunkt i team og mindre arbeidsgrupper. Mye av denne forskningen har ikke tatt opp funksjonsnedsettelse som en demografisk variabel, men har konsentrert seg om kjønn og etnisitet. Masteroppgaven fra BI gjør imidlertid det og har følgende problemsstilling: *Hvilke effekter kan bli funnet i og rundt arbeidsgrupper som inkluderer ansatte med nedsatt funksjonsevne, som har kompetanse og ferdigheter for å gjøre den etterspurte jobben?* (Fritt oversatt fra engelsk)(Akram, 2011, s. 1).

Akram valgte ut noen team-ledere som har hatt deltakere fra Open Mind i sitt team, sammen med en TOM-deltaker og en ansatt uten nedsatt funksjonsevne fra det samme teamet. Målet var å avdekke hvilke effekter det gav teamet å ha en person med nedsatt funksjonsevne som teammedlem. Metoden som ble valgt var kvalitative forskningsintervjuer med en varighet på inntil 1 klokke. I løpet av intervjuene ble det avdekket flere positive effekter knyttet til det å ha personer med nedsatt funksjonsevne i teamet. Akram er opptatt av at personer med nedsatt funksjonsevne er like forskjellige som alle andre, og presenteringen av funnene viser hvordan ulike funksjonsnedsettelser kan gi forskjellige effekter på teamet (Akram, 2011, s. 1). I ett team er det en svært dedikert og hardtarbeidende person med funksjonsnedsettelse, som er smart og har meget gode ferdigheter. Like fullt er denne deltakeren svært reservert, noe som kan knyttes til funksjonsnedsettelsen. Hun er god til å gjøre jobben sin, men er ikke så

interessert i sosial og personlig utvikling gjennom konferanser og sosiale sammenkomster. Hennes glede og fokus ligger i det å utføre jobben på en best mulig måte, og teamet velger derfor å gi denne personen ekstra arbeid slik at andre teammedlemmer kan ha anledning til å gå på seminarer og konferanser som sees på som relevante og viktige for arbeidet (ibid., s. 13). Et annet team med et hørselshemmet medlem har lagt om møtestrukturen, slik at det skal være enklere for den hørselshemmede å følge med i det som skjer. Det handler om ikke å snakke i munnen på hverandre, og ha strukturerte og effektive møter. Det som i utgangspunktet handlet om tilrettelegging, har etter hvert blitt sett på som gode regler for effektive møter, som også kan bli fulgt når den personen med hørselshemmingen ikke er til stede (ibid., s. 13, 18). Et tema som går igjen er viktigheten av åpenhet i teamet, og at særlig personen med funksjonsnedsettelse er åpen om sine utfordringer (ibid., s. 13). Åpenhet kan igjen føre til større tillit i teamet, noe som igjen kan gi mer velfungerende team. Hvor deltakeren velger å lukke seg og ikke snakke om funksjonsnedsettelsen, er det en fare for at de andre teammedlemmene kan begynne å tenke på egen hånd om denne personen, og at disse tankene kan være hemmende for klimaet i gruppen (ibid., s. 21). Alle funksjonsfriske informanter fremhevet hvor imponert de var av personen med nedsatt funksjonsevne som de arbeidet sammen med, eller hadde arbeidet med tidligere. Dette gjorde at de reflekterte mer over sin egen «lettere» situasjon, og at det førte til økt effektivitet hos alle teammedlemmene (ibid., s. 25). Hvor sterk denne effekten er, eller hvor sterkt knyttet den er til tilstedeværelsen av en kollega med nedsatt funksjonsevne, er imidlertid verdt å diskutere (ibid., s. 25,26).

5.3. Funn

Under vil jeg presentere funn fra intervjuene i Telenor. Intervjuene gav innblikk i mange interessante temaer og synsvinkler, men i det følgende velger jeg å fokusere på punkter som går igjen i flere intervjuer, eller som vurderes som særlig viktige refleksjoner i forhold til problemstillingen. I neste kapittel vil jeg diskutere funnene, sammen med litteraturen som ble gjennomgått i forrige kapittel. Da jeg reiste til Telenor, hadde jeg en romantisk forestilling om at det var noe som bandt personer med nedsatt funksjonsevne sammen, og at dette «noe» ville gi noen klare påvirkninger og effekter på organisasjonen. Jeg tror fortsatt at det kan være noe interessant å forske videre på, men at bildet er komplisert, og at det er nødvendig å innføre en del variabler for å yte virkeligheten større rettferdighet. Blant annet synes det som å være en del variabler knyttet til både personen med nedsatt funksjonsevne og organisasjonen som

spiller inn, og disse variablene vil bli presentert i et rammeverk i neste kapittel. La oss først se på noen hovedfunn fra intervjuene som er relevante for problemsstillingen. Funnene vil bli behandlet under hovedavsnittene; (1) *definisjoner og fellestrekk*, (2) *alminneliggjøring og holdningsendring*, (3) *mangfold*, (4) *arbeidsmiljø*, (5) *produktivitet og innstilling til arbeidet*, (6) *innovasjon og utvikling*, (7) *businesscase*, og (8) *omdømme*.

5.3.1. Definisjoner og fellestrekk

Som vi har vært inne på, er selve definisjonen og ordbruken viktig for å signalisere hvilken oppfatning man har av et fenomen. I Telenor brukes ordet «funksjonshindring» på det å ha nedsatt funksjonsevne. Lederen for TOM-programmet sier at de ikke har tenkt så nøye over debatten om hvilke begreper og definisjoner man skal bruke, men at det likevel har vært viktig å påpeke at «funksjonshindring» først og fremst handler om noe utenfor deg selv – man møter en hindring som kan løses. Vi ser at definisjonen kan minne om en sosial forståelse av funksjonshemming:

- Funksjonshindring er noe som ligger utenfor deg selv, det er en hindring du kommer til. Så på en måte, når du er funksjonshindret, så er de begrensningene du har, de som ligger utenfor deg. Når jeg sitter i rullestol, og så kommer til en trapp, så er det en hindring.

Gjennom Telenor Open Mind ønsker Telenor å være løsningsorientert og satser på tilrettelegging gjennom et tett samarbeid med HMS-avdelingen. Lederen sier at det i utgangspunktet ikke er noen grenser for hvilke typer funksjonshindringer deltakerne kan ha, og at det til syvende og sist handler om hva Telenor har mulighet til å tilrettelegge for. Samtidig operer Telenor med et inntakskrav, og har en inntaksprosess i samarbeid med NAV hvor det gjøres en kartlegging i forhold til om personen har muligheter for å delta i programmet. Inntakskravet er at personen må kunne mestre en 50 % stilling eller mer. Dermed finnes det likevel grenser for hvem Telenor kan hente inn. Vi kan kanskje ane en spenning mellom ønsker og realiteter. Man ønsker i utgangspunktet ikke å ha noen grenser for hvem man tar inn, men i realiteten finnes det klare grenser for hvor langt man kan tilrettelegge. Et annet uttrykk for dette er at det særlig er tre grupper funksjonshindringer som Telenor har fokusert på, bevegelseshemninger, syns- og hørselshemninger. Etter hvert har det også kommet til en del som har psykiske utfordringer.

- Man må kunne jobbe 50 prosent eller mer. Så hvis man bare kan jobbe 20 prosent, så kan man kanskje si der at man har en funksjonshindring eller sykdom som tilsier at du ikke kan jobbe her. Der har det vært en begrensning da, sånn kan man godt si. Men selve hvilken funksjonshindring man har, psykisk eller fysisk, har ikke noe å si her. Det blir mer på arbeidsmengde.

Når det gjelder tanker om denne gruppen har noen fellestrekk, eller egenskaper som deles i møte med arbeidslivet og organisasjonen, spriker oppfatningene en del. Alle informantene ble spurt om de opplevde det som meningsfullt å behandle personer med nedsatt funksjonsevne som en «gruppe», eller om de opplevde variasjonen for stor til at det gav noen mening. De fleste svarte her at de opplevde variasjonen som stor, og det var individuelle trekk som ble fremhevet fremfor fellestrekk. Ett av spørsmålene til lederen for programmet var om han ser noen fellestrekk personer med nedsatt funksjonsevne har i møte med arbeidslivet.

-Ikke noe som er likt for alle, nei. Noen har ikke vært i jobb i det hele tatt før, noen har vært i mange jobber, noen må omskolere seg. Noen har kjempe selvtillit og god kompetanse, noen har høy kompetanse men dårlig selvtillit. Og motsatt: Noen har høy selvtillit og dårlig kompetanse [...] Så disse menneskene her, de er forskjellige.

I sitatet over understrekes det at personer med nedsatt funksjonsevne har forskjellig utgangspunkt, personlighet, og selvtillit i møte med arbeidslivet, og at det er vanskelig å si noe som gruppen har til felles. I de fleste intervjuene understrekes de individuelle forskjellene mellom personer med nedsatt funksjonsevne, samtidig som nesten alle intervjuene også sier noe om fellestrekk mellom ansatte med nedsatt funksjonsevne. En av informantene snakker om det å sitte i rullestol som en «kompetanse».

- Det er som jeg sier, at det å ha en rullestol for meg er en kompetanse. Det å ha en funksjonshindring er også en kompetanse. Det er en historikk og en erfaring som mennesker har med seg, på lik linje som at du kommer fra en annen kultur eller du er fra et annet sted av landet, eller du har en annen familiehistorikk. Altså, det er ingen av oss mennesker som er like. Men det er også det at du som enkeltindivid må kunne bruke det, og se på det som en kompetanse.

Videre snakker informanten om at det å sitte i rullestol er en del av identiteten.

- Jeg vil ikke bagatellisere rullestolen min, eller at den ikke skal være et tema. Det er en del av meg som at andre er lyse, mørke, lave, eller tynne eller hva det nå enn er. Så for meg er jeg [NN] i rullestolen. Sånn er det bare.

En av utfordringene som gjenspeiles, er at på den ene siden ønsker man å fremheve de individuelle sidene ved ansatte med funksjonsnedsettelse, samtidig som man er åpen på at «gruppen» kan gi noen bidrag og effekter på organisasjonen. En av direktørene som jeg intervjuet påpekte at han ikke ønsket å sette folk i bås, og var opptatt av å ha et videre fokus som inkluderer alle ansatte.

- [...] Om man nå har gips på beinet fordi at man har brukket beinet, og en periode ikke er i stand til å gjøre det man gjorde frem til i går eller forgårs, eller om man har kul på magen, eller er voksen og ikke orker like mye på samme måte, eller om det er andre hindringer, spiller i mitt hode ikke noen rolle. Jeg ser bare at vi har en arbeidsgiver som skal tilrettelegge, og det skal være tilpasset den enkelte. [...] Så jeg er litt imot å sette folk i bås. Jeg synes vi skal løfte blikket og tenke litt helhetlig når det gjelder den jobben vi som arbeidsgivere skal gjøre.

En av informantene med nedsatt funksjonsevne forteller en historie hvor han gikk fra en tung tilværelse utenfor arbeidslivet, til å bli en nøkkelressurs i Telenor. Han kommer med flere interessante refleksjoner om det å snakke om personer med nedsatt funksjonsevne som en gruppe:

- Det er jo selvfølgelig greit å si at det er en gruppe, men jeg ville jo trukket frem at funksjonshindrede er mangfold, like mye som funksjonsfriske. Og det handler jo til syvende og sist om å se på det individuelle til en ansatt. Egentlig at alle har unike egenskaper da.

Et annet sted i intervjuet reflekterer han over at personer med nedsatt funksjonsevne likevel deler et felles perspektiv, som kan være relevant – uten at det er lett å beskrive det nærmere.

- [...] Altså, jeg ser jo på funksjonshindrede som en vanlig ressurs da, men man tilfører jo et unikt perspektiv sånn sett - spesielt forholdet til miljøet på arbeidsplassen. Selvfølgelig har alle sammen, funksjonshindra eller ikke, sin egen kompetanse og erfaring - men samtidig er det noe unikt i perspektivet til funksjonshindrede som ofte ikke har hatt en normal oppvekst eller hverdag.

I løpet av intervjuet er det tydelig at personen forsøker å sette ord på hva dette perspektivet kan være, uten at det blir så mye mer konkret.

- Jeg vil jo si sånn sett da at funksjonshindrede har et unikt perspektiv da, uten at jeg liksom kan gå i dybden av det. Enten du vokser opp med en funksjonshindring, eller får en funksjonshindring som endrer livet ditt på en måte, så medfører jo det at man får et unikt syn på livet da fordi man har visse begrensninger og forhold man må ha i mente i hverdagen.

Selv om det er litt uklart hva dette perspektivet bringer med seg, kan det likevel være det limet som gjør disse personene interessante å undersøke som en gruppe. Nesten alle informantene peker dessuten på noen felles bidrag og effekter personer med nedsatt funksjonsevne tilfører organisasjonen.

5.3.2. Alminneliggjøring og holdningsendring

Et av de sentrale begrepene, som går igjen i intervjuene er «alminneliggjøring».

Alminneliggjøring handler om at personer med nedsatt funksjonsevne blir behandlet som andre arbeidstakere, og at de blir sett på som likeverdige ressurser som bidrar på en like god måte. Det betyr at det ikke skal være noe fokus på funksjonsnedsettelsen i det daglige arbeidet. Alminneliggjøringsbegrepet synes å romme både en verdi, et bidrag og en effekt. En verdi i forhold til at det er et ønske for Telenor å være med å vise at personer med nedsatt funksjonsevne kan gjøre en like god jobb som alle andre. Så handler det også om at den enkelte person med nedsatt funksjonsevne gjennom å gjøre en god jobb er med på å alminneliggjøre seg selv som arbeidstaker.

- [...] Vi sier jo at vi alminneliggjør folk inn i arbeid eller arbeidslivet. Det vi jobber med til daglig, er at hver enkelt person også må alminneliggjøre seg selv inn i arbeidslivet. For det er mange som kommer litt med lua i hånda fordi de har en funksjonshemming, eller de har en historikk utenfor arbeid i lang tid og føler kanskje at man ikke er en ressurs lenger. Det, på en måte, å snu den tankegangen der, er noe vi må jobbe med veldig mange, om ikke alle.

En konsekvens av alminneliggjøringstankegangen er at man skal være arbeidstaker på godt og vondt, og ikke få noen spesialbehandling i forhold til type arbeidsoppgaver.

- I forhold til hva slags type arbeid man gjør, så har vi ikke tilrettelagt arbeid. Hvis du skal inn i en økonomiavdeling, så skal du jobbe med økonomi. Du blir ikke der plassert borte i et hjørne og skal poste brev. Det er ikke sånn type tiltak vi er, og vi har heller ikke noen egen pakkeavdeling for alle som går i Open Mind og så videre. De skal inn i ordinære jobber i Telenor.

En annen leder uttrykker det på følgende måte:

- Å alminneliggjøre synes jeg er et veldig godt begrep da, som jeg liker godt. Alminneliggjøre den funksjonshindrede. For alminneliggjør du et menneske, så er det både på godt og vondt. For jeg tror ikke på at du skal, du skal ikke prøve å lage til et opplegg der den funksjonshindrede nærmest skal bli forskåna fra alle utfordringer, og alle negative ting som kan skje i arbeidslivet. For det er heller ikke å alminneliggjøre det, så det må være litt på godt og vondt.

Alminneliggjøring synes å ha blitt en integrert del av de ansattes egen forståelse av situasjonen i Telenor. Et begrep som går igjen, er «ressurs» - at personer med nedsatt funksjonsevne kan være en ressurs i Telenor. En informant sier at han «er en ressurs som alle andre», og en kollega sier at han ser på ham som en «normal ansatt».

Alminneliggjøringstankegangen preger alle de jeg intervjuer med nedsatt funksjonsevne, det handler om at de mener de yter en like god jobb som alle andre og vel så det. Flere peker også på at det har skjedd holdningsendringer i Telenor, som følge av at ansatte blir vant til å se

personer med nedsatt funksjonsevne gjøre en god jobb for bedriften. Sånn sett henger holdningsendringene tett sammen med alminneliggjøringsbegrepet.

- Når jeg begynte i Open Mind i [årstall], så snudde folk seg i kantina når jeg kom trillende, men det gjør man ikke nå lenger. Og jeg som liker oppmerksomhet, synes jo det er litt leit, jeg da (humoristisk). Ikke sant, det er litt den settingen der. Vi har vært med på å alminneliggjøre det, i hvert fall i Telenor her. Så det er kanskje den største endringen tror jeg.

Flere andre informanter peker på at det skjer en prosess hvor man kanskje i starten er opptatt av funksjonshindringen, men etter hvert lærer å kjenne personen bedre.

- Nei, det er klart at i starten, når du er i praksis, lurer jo folk. Nå har de sett meg rundt i bygget her i to år, og veit hva jeg står for liksom. Så nå har det blitt en nøytralisert greie. Nå spør ikke folk om det. Har man fortalt om det en gang, er det nok liksom.

En annen ansatt sier noe av det samme:

- Det handler jo mye om holdninger, og endringer i holdninger også i forhold til funksjonshindringer, da. Og se at faktisk funksjonshindrede kan bidra minst like mye, eller i noen tilfeller mer, enn normale mennesker. Og se at de virkelig har like mye kompetanse som funksjonsfriske da.

Alminneliggjøringsverdien synes å være dypt integrert i organisasjonen, men det ligger et paradoks her når alminneliggjøring stilles opp mot en annen sentral verdi, mangfold.

5.3.3. Mangfold - en viktig verdi

Personer med nedsatt funksjonsevne er også med og bidrar til mangfoldet i Telenor. Mangfold er en uttrykt verdi innenfor samfunnsansvaret i Telenor. Samtidig kan det her synes å være en kontrast til alminneliggjøringsverdien. Der alminneliggjøring handler om at alle ansatte stilles likt, handler mangfold om at ansatte er forskjellige, og at det kan virke positivt på organisasjonen. Denne spenningen fanges opp i ett av intervjuene med en av lederne for inkluderingsprogrammet:

- Det er ikke sånn at alle her ute skal være like, men heller det at alle får lov til å være individer og være forskjellige, men det skal liksom ikke være noen tematikk. Altså, det er ikke noe vi trenger å prate om, eller som skal tas opp som noe tema. Det er bare det at folk skal få lov til å være seg sjøl innenfor Telenor-rammer, lover og regler, og etiske retningslinjer.

Det å ha en nedsatt funksjonsevne skal altså ikke være et tema i forhold til det å gjøre en jobb i Telenor, samtidig som at den enkelte skal få være seg selv og åpen om sine utfordringer. For å gjøre bildet enda mer komplisert antyder mangfolds-verdien at man ønsker å synliggjøre at forskjeller mellom ansatte kan være av det gode. Et ord som nevnes i stor grad i samme åndedrett som «mangfold» er «utvikling». Bak dette ligger det en tanke om at mangfold kan være med å utvikle organisasjonen videre. En av lederne sier det slik:

- Altså, for Telenor er jo mangfold en ekstremt viktig faktor for at bedriften skal kunne utvikle seg, og at bedriften skal kunne være den bedriften Telenor er. Hvis alle er like, er det dårlig med utvikling. Hvis alle hadde gått på BI og i grå dress, så hadde utviklingen stoppet opp, eller det hadde vært en bremsekloss da. I forhold til at folk kommer med forskjellig utdanning, forskjellig kultur, forskjellig kjønn, forskjellig bakgrunn og så videre. Det har noe med å tenke, og utfordre hverandre. Så mangfold er viktig for bedriften.

Det er imidlertid mer uklart hva mangfold fører til, utover at de fleste nevner noen positive effekter på arbeidsmiljø, eller at det kan føre til innovasjon eller utvikling av ideer i sammensatte team.

- Vi tenker at det å ha mangfold, uavhengig om at det er en rullestol eller hva vi snakker om her, så tenker vi at mangfold er av det gode. Og når vi da [...] får tilbakemeldinger på at det har en positiv virkning og en positiv effekt på en gruppe mennesker å få inn noen som da enten sitter i rullestol eller har andre utfordringer i hverdagen - å se at de klarer det, fordi vi har gitt muligheten til det og tilrettelagt for det - så har det en positiv effekt.

5.3.4. Arbeidsmiljø

I nesten alle intervjuene trekkes det frem at det å ha personer med nedsatt funksjonsevne gjør noe med arbeidsmiljøet. Det kan være utfordrende å komme i dybden på hva «effekter på arbeidsmiljø» konkret innebærer, men noen stikkord som går igjen er inspirasjon, arbeidsglede og læring. Flere nevner at ansatte med nedsatt funksjonsevne kan være en inspirasjon for de andre ansatte:

- Ikke minst, så veldig ofte er de gjerne en god inspirasjon for de andre. For i noen tilfeller har jo de gått igjennom en del vanskeligheter, og ikke minst overvunnet en god del vanskeligheter, og står på til tross for sine vanskeligheter, og jeg tror det kan være en inspirasjon for de andre som ikke har hatt den type utfordring.

Flere peker på at det kan være vanskeligere å klage over de «små problemene» i hverdagen, når man ser ansatte med langt større utfordringer som bidrar på en veldig god måte.

- Det er flere enn én gang at jeg har hørt det at det gjør noe med arbeidsmiljøet på hele avdelingen. At det er kanskje ikke like enkelt å klage på en forkjølelse, eller et gnagsår for oss andre, da du til daglig ser kollegaer da, som bruker kanskje veldig mye energi bare på å ta seg fra hjemmet til arbeidsplassen med ulike [funksjonshindringer].

En av lederne lar seg inspirere av personer som kanskje har et vanskeligere utgangspunkt, men som samtidig står opp om morgenen og yter en veldig god jobb. Det kan påvirke arbeidsmiljøet.

- Ja, det tror jeg, for det blir jo en inspirasjon og motivasjonsfaktor. Jeg glemmer aldri han, nå husker jeg ikke hva han heter, men han er jo en av mine helter. Han som er i rullestol, som står opp veldig tidlig, fire-fem om morgningen og kommer på Telenor hver dag. Han er jo bare helt fantastisk, ikke sant. Og da tenker du at han har.. Han må sitte i rullestol, mens jeg kan gå, og allikevel klager jeg, ikke sant. Så man får kanskje ting litt i perspektiv også.

Denne lederen arbeidet tett med en person med nedsatt funksjonsevne og forteller hvordan denne personen bidro inn i arbeidsmiljøet med positivitet og glede. Nettopp dette er også noe som trekkes frem i flere andre av intervjuene:

-Åssen bidro han inn i arbeidsmiljøet og sånn?

- Veldig positivt. Han var jo alltid blid, og veldig hjelpsom, og til stede. Veldig tilstedeværende som person. Så han bidro veldig til et positivt miljø.

En av informantene med nedsatt funksjonsevne forteller at han opplever de som kommer fra Telenor Open Mind som en positiv gjeng, som bidrar med godt humør i organisasjonen.

- Vi er jo humørsprekere og hele pakka veit du.. hehe.. så det er jo.. Sånn som jeg føler det med de andre òg, ikke sant, de er en veldig positiv gjeng.

En arbeidsleder som har hatt tre med nedsatt funksjonsevne i sin avdeling peker på at disse gjerne utviser en glede i arbeidet som kan smitte over på resten av de ansatte.

- De skaper en arbeidsglede, ikke sant. De [kollegaene] ser hvor fornøyd de er med å få seg en jobb å gå til, og jeg tror at det påvirker de andre også til at det å ha en jobb det kan bety mye. Og det gjør at de andre også setter mer pris på å ha en jobb å gå til.

«Læring» nevnes i flere intervjuer som en effekt av det å ha personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidsmiljøet. I denne sammenhengen menes «læring», ikke som å tilegne seg kunnskap og ferdigheter knyttet til å løse arbeidsoppgaver, men som en prosess i forhold til å omgås mennesker. Sitatet under viser til stemningen på pauserommet, hvor det er ansatte med hørselshemming.

- Det eneste vi merker der også er at folk er flinke til å vise hensyn. Ja, ikke sant, for å få med seg alle. Det må man jo gjøre, for at de skal bli med i samtaler og sånn, så må man oppføre seg på en litt spesiell måte da - men som egentlig bare er positiv. Man lærer å vise hensyn.

En annen leder forteller at det å ha en ansatt med nedsatt funksjonsevne kan gi andre ansatte mulighet for å lære å ta hensyn, og at det kan virke til noe positivt.

- Det kommer vel litt an på de som tar imot også kanskje. Men stort sett, det gir kanskje litt mer toleranse, men samtidig så ser man gjerne personen, man blir kjent med personen - ikke med funksjonshemmingen. Men kanskje det at man lærer å ta litt mer hensyn. Det kan jo være en positiv effekt da, at man lærer å ta hensyn til hverandre, og ta det hensynet til kanskje flere enn de som er funksjonshemmet også.

Telenor er en internasjonal arbeidsplass, og ansatte må ofte kommunisere med Telenor-bedrifter i andre land i kulturer som har andre syn på personer med nedsatt funksjonsevne.

- Det er en god ting at de (folk fra et samarbeidsland) blir kjent med hvordan mennesker med nedsatt funksjonsevne kan bidra positivt i det daglige arbeidet. Det er en læringsprosess for dem også.

Igjen kan dette sees i sammenheng med ønske om å alminneliggjøre personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet, og et eksempel på at dette bærer frukt i form av holdningsendringer. Læring kan med andre ord operere på mange plan og i mange settinger. Helt enkelt er det altså en lære i samhandling, gjennom å møte mennesker med spesielle behov.

- Ja, jeg tror rett og slett for mange da, så tror jeg det og rett og slett bare lære seg å omgås og ta de nødvendige hensynene da, som av til er nødvendige [...] Det tror jeg er bra for alle det.

Nå er det ikke sånn at det er noen enkelt og likefrem sammenheng mellom personer med nedsatt funksjonsevne og effekter på arbeidsmiljø. En av variablene handler om hvilket syn den enkelte ansatte med nedsatt funksjonsevne har på sin egen situasjon, og hvor åpen man er om dette. En av lederne referer her til masteroppgaven som viste at i avdelinger hvor deltakeren med nedsatt funksjonsevne var lukket, fungerte det dårligere enn i avdelinger og team hvor deltakeren var åpen omkring funksjonsnedsettelsen.

- Eller hvis det er noen som har nedsatt hørsel eller syn. Hvis man da prøver å skulle unngå å prate om det, eller unngå den tematikken, så tør ikke folk å snakke med deg om det. Som igjen gjør at du kan bli en "farlig" person, den litt skumle personen som ingen vil snakke med. Men hvis man er åpen om det, og sier at sånn og sånn er det, og hvis det er noe dere lurer på, så er det bare å komme og spørre og så videre, så er det en mye bedre inngang synes jeg - og vi da - det er dette vi prøver å jobbe med deltakerne våre om. Fordi da er det lettere for de andre å bli kjent med dem på en ordentlig måte.

Flere understreker at man godt kan ha forskjellige personlighet og innstilling, og da er det særlig det som går på om man er sosial, og dette med «åpenhet» som vektlegges som viktige suksessfaktorer. På den måten er man med på å ufarliggjøre funksjonsnedsettelsen.

5.3.5. Produktivitet og innstilling til arbeid

Et av de aspektene man er opptatt av å kartlegge i inntaksprosessen til Open Mind-programmet, er søkerens motivasjon for å begynne i arbeid. Det gjør at motivasjon er et kjennetegn ved de personene med nedsatt funksjonsevne som har fått begynne i Telenor-programmet.

- Det som kanskje er det sikre, altså det kjennetegnet som går igjen hos alle, er motivasjon. Motivasjon til å komme seg ut i jobb, ønske om å komme seg ut i jobb. De som begynner hos oss, ønsker å komme seg ut i jobb, hvis ikke hadde de ikke søkt. [...] De som kommer til oss, har faktisk ønske om å komme til oss, derfor er de motivert til å komme i arbeid. Så det er vel noe som gjenspeiles hos alle, uavhengig av hvilken funksjonshemming man har.

Når det er sagt, så er noen informanter inne på at også motivasjonen kan variere i ulike situasjoner og mellom ulike personer. Har man stått utenfor arbeidslivet over lengre tid, kan motivasjonen få en knekk og man blir heller preget av resignasjon og et fallende selvbilde. Det kan også være slik at noen ikke er vant til å møte de kravene som et arbeid stiller, og på den måten faller igjennom når de opplever å bli stilt krav til på linje med andre arbeidstakere. Siden motivasjon er et av de viktigste screeningskriteriene av kandidater til programmet, gjør det at Telenor sikrer seg de mest motiverte arbeidstakerne med nedsatt funksjonsevne. Derfor

er det kanskje heller ikke så rart at nesten samtlige informanter beskriver produktiviteten og innstilling til arbeidet som svært god.

En av lederne som har hatt flere personer med nedsatt funksjonsevne på sin avdeling, forteller at de fra tid til annen har kjørt produktivitetmålinger, og at personene med nedsatt funksjonsevne i disse målingene, skårer «blant de beste». Videre påpeker denne personen at de er «veldig stabile» arbeidstakere, og at de kanskje har en bedre innstilling til jobb enn mange andre.

- Der har nok den [innstillingen] vært enda sterkere hos dem, for de har sikkert sett veldig fram til å få seg en jobb og når de fikk den muligheten, så har de grepet den skikkelig. De har vært veldig interessert i å utføre en god jobb, når de først fikk muligheten.

Poenget med at deltakerne med nedsatt funksjonsevne er sultne på å vise seg frem, bekreftes i flere av intervjuene. En av de ansatte med nedsatt funksjonsevne sier at «Vi gir jo jernet hele tida. Innstillingen er på topp.» Videre sier han at «Man blir jo dynga ned i arbeid, så man må jo være en ressurs». På hvilken måte man kan være en ressurs, sier han følgende:

- Nei, vi er jo flinke folk vet du, det er jo det. Og så er det kanskje det at man vil vise ekstra at man fungerer. Jeg har inntrykk av at de fleste som er her, at dem kanskje gir litt ekstra enn de som har fått alt gratis på en måte.

Sitatet overfor antyder at det kan være ulike forventninger knyttet til hva en person med nedsatt funksjonsevne kan bidra med, i forhold til hva en «funksjonsfrisk» person kan. En annen informant er inne på noe av det samme:

- Det kan jo være lett å være forutinntatt i forhold til den gruppa, det er klart, og at du har kanskje reduserte forventninger til hva den enkelte kan bidra med. Erfaringen er vel den at de bidrar, på mange måter så bidrar de fullt ut da. Jeg nevnte jo det i stad, at det er ikke alle som bidrar 100 prosent. Det er jo noen som fungerer helt utmerket, men det må kunne tas noen hensyn. (...) I sum så bidrar den gruppen veldig bra.

Flere er inne på at denne gruppa har en «smittende» god innstilling til jobb, som også virker inn på hele avdelingen, og flere lar seg «inspirere» av at folk med store utfordringer står opp hver dag og utfører jobben på en meget god måte. En annen ting som flere er inne på er at disse ansatte viser en stor lojalitet til arbeidsgiver.

- Funksjonshemmede er jo ofte vant til å bli utestengt fra arbeidslivet. Det er ofte vanskeligere å komme inn i arbeidslivet. Så når man først får en mulighet, så vil man gjøre alt for å beholde den. Så jeg tror at man bidrar ekstra ved å være veldig lojal overfor arbeidsgiveren, og veldig dedikert og engasjert. Og det jeg i hvert fall ser tydelig, det er at arbeidet betyr så utrolig mye for den enkelte, det betyr jo veldig mye for alle mennesker, men spesielt mye for funksjonshemmede, som har vært utestengt mange ganger og lenge - prøvd og søkt på mange jobber, men ikke fått de.

Flere av informantene peker på at denne gruppen også er en svært «stabil» arbeidskraft, og noen har en oppfatning om at sykefraværet går ned i enheter hvor personer med nedsatt funksjonsevne er i hospitering eller er ansatt.

- Vi har ikke forsket på det igjen altså, men vi bare ser - eller oppfatter i hvert fall - fra tilbakemeldingene vi får at sykefraværet heller har en tendens til å gå ned i de enhetene hvor det er folk fra Open Mind, eller folk som kommer fra Open Mind-siden og blir rekruttert derfra. Og jeg tror at det har med å gjøre at man da kanskje legger lista, terskelen, et litt annet sted enn man ellers ville ha gjort for å holde seg vekk og si at "i dag er jeg syk, jeg klarer ikke jobbe".

Det er viktig å understreke at dette er en oppfatning blant direktører og ledere med tilknytning til Open Mind, men at det mangler statistiske bevis. I sum synes likevel motivasjon, innstilling til jobb, stabilitet, og produktivitet å tale til gode for personer med nedsatt funksjonsevne som en god arbeidskraftsressurs for organisasjoner. Samtidig er nok et av suksesskriteriene for Telenor sin del, at det er en nøye inntaksprosess hvor man fokuserer særlig på motivasjon som et inntakskriterium.

5.3.6. Innovasjon og utvikling

En av de sentrale effektene av mangfold som ofte nevnes i intervjuene er «utvikling». En dimensjon av dette begrepet synes å være tanken om at en mangfoldig arbeidsgruppe kan stimulere til nye ideer og innovasjon. Mye av Telenors virksomhet drives gjennom prosjektorganisering, det vil si at man jobber sammen i mindre avdelinger og team for å løse bestemte oppgaver. Det gir et potensial til å organisere arbeidet ut ifra styrker og svakheter hos de ulike ansatte.

- Det er jo deler av Telenor som driver med, kall det, produktutvikling, for eksempel. Jeg tror gjerne at funksjonshindrede her, kan være et godt bidrag i den sammenhengen. Innen IT og Telecom er det jo flere verktøy som kan utvikles for å bedre tilværelsen for de funksjonshindrede, og ser du på funksjonshindrede som en gruppe, så er det jo en stor gruppe som det er fullt mulig å gjøre business i forhold til.

Denne informanten klarer likevel ikke å nevne noen konkrete eksempler på slik produktutvikling i Telenor, og dette går igjen i flere intervjuer. Man ser gjerne et potensial, men har større problemer med å nevne praktiske eksempler som har blitt utviklet i praksis. En ansatt med nedsatt funksjonsevne forteller om en jobb hvor hans bakgrunn med funksjonsnedsettelse kan komme til nytte i utvikling av bestemte programvare. Det er det mest konkrete eksempelet som blir gitt. «Mangfold» og «utvikling» nevnes likevel som sentrale effekter for Telenor sin del.

- Ja, den ene tingen er jo mangfoldsbiten, og at Telenor på en måte utvikler seg videre. Vi er med på den utviklingen på lik linje som andre ansatte og kommer med våre perspektiver på ting. Men det trenger ikke ha noe med funksjonshemminga å gjøre. Men du jobber teknisk, og jo flere her som tenker annerledes, jo større sjanse er det for at man utvikler ett eller annet - produkt eller en setting.

Flere informanter forteller at den viktigste kompetansen i det daglige arbeidet i Telenor er den tekniske, og at funksjonsnedsettelsen har minimalt å si i det daglige arbeidet. Det finnes likevel noen jobber i Telenor-systemet hvor det å leve med en funksjonsnedsettelse kan gi verdifull kompetanse til det daglige arbeidet, men Telenor er først og fremst en teknologibedrift hvor det er de tekniske ferdighetene som er relevante. En ansatt forteller at

det personlige ved den enkelte ansatte i noen grad kan være med å påvirke arbeidet, men at det balanseres med de mange tekniske og krevende rutinene som er likt for alle.

- Når det kommer til det personlige da, eller det unike ved personene i avdelinga, så går det på alt fra det sosiale til det kreative, og liksom ulike holdninger til forslag som kommer opp når vi «brainstormer». Selv om vi har lagt oss på en linje at rutiner og greier er liksom felles, så er det fremdeles forskjellige måter å jobbe på da. Så du kan si det er en balanse mellom, de erfaringer vi alle liksom kommer med i fellesskapet, og det klart mer automatiske forholdet til hvilke e-postsignaturer vi bruker og hvilke rutiner vi har.

5.3.7. Fordeler knyttet til bestemte funksjonsnedsettelse

Vi har tidligere diskutert om det er rimelig å behandle alle med svært ulike funksjonsnedsettelse som én gruppe. Så har vi argumentert for at det går an å rettferdiggjøre en slik kategorisering på bakgrunn av at det kan være noe der som er interessant å finne ut av, og også på grunn av at internasjonale studier baserer seg på en slik kategori. Nå kan det imidlertid være like interessant å se nærmere på enkelte funksjonsnedsettelse, og helt spesifikke effekter dette gir for organisasjoner. En slik type funksjonsnedsettelse som synes å ha helt spesifikke konsekvenser og effekter for en organisasjon er «hørselshemming».

- Det som de har tilført oss er mer struktur på møter. Og det kan også være i hverdagen at når man går og snakker med en person, så må man vise tydelig at man snakker med den personen. Se på dem, ikke se en annen vei, for de leser veldig mye på munnen. Derfor er det viktig for oss å snakke direkte til dem.

Det er i alle fall tre effekter som nevnes i forbindelse med det å ha ansatte med hørselshemminger på avdelingen. For det første, mer strukturerte møter, hvor man ikke snakker i munnen på hverandre, for det andre mer tydelig kommunikasjon i det daglige arbeidet, og for det tredje mer bruk av skriftlig kommunikasjon. Lederen sier at disse ansatte også viser en god konsentrasjon i arbeidet.

En annen av informantene som er avhengig av assistenter, forteller at han har utviklet en god planleggingsevne, som han også får bruk for i jobben. Det er altså mulig å tenke seg at noen funksjonsnedsettelse kan gi bestemte effekter på organisasjoner og arbeidsliv.

5.3.8. Business case?

Et av de store spørsmålene er om det lønner seg for organisasjoner å inkludere ansatte med nedsatt funksjonsevne rent økonomisk. En påstand som ofte anføres fra Telenor er at det å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne, er en vinn-vinn-vinn-situasjon.

-Det er jo det vi sier, som er ekstremt viktig her at det er en trepartsvinner for programmet. Det er samfunnet som får folk som går på trygd på en eller annen måte ut i jobb, det vil si at de blir skattebetalere. Vi har deltakere som kommer inn i arbeidslivet, som bruker Open Mind som et springbrett for å få seg jobb. Og så har vi Telenor til slutt som får motiverte ressurser inn i bedriften. Hvis en av de partene her hadde tapt, så hadde det rast sammen.

Telenor Open Mind er et delfinansiert program i samarbeid med NAV. NAV betaler for to stillinger i administrasjon, og alle deltakerne går på Arbeidsavklaringspenger (AAP). Det vil si at Telenor ikke har noen utgifter knyttet til lønn i de to årene programmet varer, men at det er utgifter knyttet til å drifte programmet, administrasjon, arbeidsutstyr og lunsj. Det betyr at programmet i seg selv kanskje går i underskudd, men det veies opp av at man har en «gratis» ressurs som kan jobbe i Telenor gjennom programmet, og positive effekter knyttet til mangfold. Etter at programmet er over, kan enten deltakerne bli fast ansatt i Telenor, en annen bedrift, eller bli tilbakeført til NAV.

Nå stiller Telenor Open Mind seg i en unik situasjon, og det som egentlig er interessant, er om det kan lønne seg for bedrifter å ansette en person med nedsatt funksjonsevne, kontra å ansette en annen person. Her er nok svaret komplisert, og avhengig av en rekke variabler. For Telenor sin del ser vi at den arbeidskraften de har fått, er motivert, lojal, stabil, produktiv, viser en god og smittende innstilling til arbeid, og tilfører arbeidsmiljøet noe positivt. Samtidig har denne gruppen behov for tilrettelegging, og det er spørsmål hvor mye dette krever for virksomhetene. Så om det finnes en businesscase eller ikke vil antagelig variere i forhold til hvor mye man kan høste ut av tilskuddsordninger og samarbeid med NAV, og en rekke

faktorer både knyttet til den enkelte personen med nedsatt funksjonsevne og organisasjonen. Det Telenor viser, er at det er mulig å få til noe positivt gjennom å ansette personer med nedsatt funksjonsevne.

5.3.9. Omdømme

Alle informantene synes å være enige om at Telenor Open Mind, og det å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne gjør noe positivt med omdømmet.

- Ja, uten tvil. Telenor har jo fått et godt omdømme i forhold til det sånn politisk sett. Vi har jo hatt, om ikke alle statsrådene her ute, så i hvert fall de departementene som omfatter noe som har med inkludering, arbeid, kultur og diskriminering.

Telenor blir ofte trukket frem som en foregangsbedrift i forhold til det som har med å rekruttere og inkludere ansatte med nedsatt funksjonsevne. Dette defineres innenfor bedriftenes samfunnsansvar.

- Når vi åpner dørene i Telenor og lager et program for å gi mulighet til mennesker som av en eller annen grunn ikke kommer inn i arbeidslivet, og det tror jeg vi har belegg for å kunne si, og tilrettelegger for å sikre at i hvert fall en del mennesker får den muligheten, så er jo det å ta samfunnsansvar i praksis.

Selv om alle er enige om at det er positivt for omdømmet å ha et engasjement for å rekruttere og inkludere personer med nedsatt funksjonsevne, er det også en del varierende meninger om i hvilken grad Telenor klarer å kommunisere programmet ut til andre enn politikerne. Flere ser et potensial til å kunne bruke programmet aktivt i markedsføringen ut mot kunder og næringsrelasjoner.

- Telenor bruker jo ikke det her som reklame sånn på tv, hvis vi skal kalle det. Så vi reklamerer jo ikke for Telenor på den måten. Men det er en ting vi nå ser på som en ting som de bør markedsføre seg mer med. Vise at Telenor driver ikke bare med å bygge mobilmaster, men vi gjør også dette som har med samfunnsansvar.

5.4. Oppsummering

I dette kapittelet har det blitt presentert funn i forhold til problemstillingen, og det har blitt brukt sitater for å understreke de ulike funnene. Til sammen blir det ganske mange effekter som knyttes til det at Telenor hospiterer og ansetter personer med nedsatt funksjonsevne. En sentral effekt er at det skjer en holdningsendring i synet på personer med nedsatt funksjonsevne som arbeidskraft, gjennom alminneliggjøringsverdien som står sentralt.

Personer med nedsatt funksjonsevne bidrar til mangfoldet i Telenor, og det er en stor tro på at mangfoldet er en positiv kraft for organisasjonen. Personer med nedsatt funksjonsevne bidrar til arbeidsmiljøet gjennom å vise en glede og iver i arbeidet, som kan smitte over på kollegene. Dersom personen er åpen om funksjonsnedsettelsen, kan det bidra til et mer åpent arbeidsmiljø hvor det er større tilhørighet og tillit mellom ansatte. Gjennom å legge ned et godt arbeid, kan personer med nedsatt funksjonsevne være en inspirasjon for kollegene og gi mindre rom for klaging over «småting» i arbeidshverdagen. De som er ansatt i Telenor med nedsatt funksjonsevne, bidrar generelt positivt til arbeidet, er stabile og viser en kanskje bedre arbeidsmoral og innstilling til jobb enn andre ansatte. De kan tilby kreative prosesser noe, men for Telenor sin del virker den tekniske kompetansen å ha mest å si i forhold til utvikling. Dersom de riktige faktorene er til stede, kan personer med nedsatt funksjonsevne være en like god arbeidskraft som hvilken som helst annen, og det synes å være en ganske klar oppfatning om at personer med nedsatt funksjonsevne i organisasjonen er med å styrke omdømme utad, særlig i forhold til myndighetene.

Selv om det her blir gitt mange positive bidrag og effekter som følge av å ha ansatte med nedsatt funksjonsevne, er det viktig å understreke at det er store variasjoner i gruppen. En del faller ut i inntaksprosessen, og det er kun de mest motiverte personene som blir med videre inn i Telenor. I det neste kapittelet skal vi drøfte mer av de variablene som synes å spille inn når man skal bedømme bidrag og effekter knyttet til det å sysselsette personer med nedsatt funksjonsevne. Det synes å være variabler både knyttet til personen med nedsatt funksjonsevne, og variabler knyttet til organisasjonen, som avgjør om personer med nedsatt funksjonsevne får en positiv effekt på organisasjonen.

6. Diskusjon og refleksjon

Etter å ha gjennomført en litteraturstudie og en intervjustudie, er det på tide å gjøre noen refleksjoner og drøftinger av sentrale funn. Kapittelet vil bli strukturert på følgende måte: For det første vil det bli en gjennomgang av mulige grunnlag for at dette temaet i det hele tatt skal være meningsfullt å undersøke. Det handler om spørsmålene som ble reist i teorikapittelet, om det finnes noe *felles* ved personer med nedsatt funksjonsevne som gjør dem interessante å undersøke i forhold til problemstillingen. Både litteraturen og forskningen i Telenor kan gi noen indikasjoner på hva som kan være fruktbare utgangspunkt for videre forskning og studier innenfor dette temaet. Når det har blitt gitt noen forslag til grunnlag for forskningen, går jeg videre og ser på hva litteraturen og forskningen sier oss om selve problemstillingen. Ut i fra hver del av drøftingen vil jeg forme noen «hypoteser», som kan være et utgangspunkt for videre forskning. Som jeg redegjorde for i metodekapittelet, skal hypotesene forstås som arbeidshypoteser og *ikke* som ferdig operasjonaliserte hypoteser. Det er mer et grep jeg tok for å stimulere både lesere og forskningsmiljøer til å ta tak i dette temaet videre.

Jeg har tidligere i oppgaven hevdet at forskningsspørsmålet i denne studien, representerer en understudert tilnærming til temaet personer med nedsatt funksjonsevne i organisasjoner. Jeg har også argumentert for at studiet av funksjonshemming og arbeidsliv vil ha godt av å koble seg sterkere på organisasjonsteorien, som tilbyr et begrepsapparat som kan være et godt verktøy for å strukturere kunnskap om temaet. Dette kapittelet forsøker å sammenfatte og drøfte sentrale funn i studiene som har blitt gjort, og utvikle et rammeverk for videre forskning. Sentralt i dette rammeverket står erkjennelsen av at det ikke finnes noen enkle årsak-virkningsforhold mellom det å ha ansatte med nedsatt funksjonsevne i organisasjoner, hva de tilfører, og hvilke effekter det gir. Etter å ha gjennomgått sentrale funn, vil jeg derfor presentere noen mellomliggende variabler som synes å spille inn på hva personer med funksjonsnedsettelse tilfører organisasjoner, og hvilke effekter det gir.

6.1. Har personer med funksjonsevne noe til felles?

Før man går i gang og undersøker hva personer med nedsatt funksjonsevne tilfører organisasjoner, må det sannsynliggjøres at personer med nedsatt funksjonsevne deler noen trekk som gjør dem interessante å undersøke i et arbeidslivsperspektiv. I teorikapittelet

antydde jeg at dette kunne gjøres med ulike tilnærminger. En tilnærming er at personer gjennom sin historikk og det å leve med ekstra utfordringer i hverdagen, utvikler noen bestemte egenskaper som er verdifulle for organisasjoner. En annen tilnærming er at personer i kraft av sin tilstedeværelse i organisasjoner, kan ha noen særegne effekter på organisasjonen. En tredje tilnærming er at personer med nedsatt funksjonsevne har en felles identitet, eller noen særegne perspektiver over livet som kan tilføre organisasjoner noe verdifullt.

Når det gjelder egenskapsargumentet, så viste litteraturgjennomgangen stor uenighet om det var et lovende utgangspunkt for å se på hva personer med funksjonsnedsettelse kan tilføre organisasjoner. På den ene siden presenterte Woodhams og Danieli (2000) en sterk kritikk av en slik forståelse, både ved at de pekte på det store mangfoldet av personer innenfor denne gruppen og ved å vise til fraværet av litteratur som peker på slike egenskaper. Nå har det kommet noe litteratur som antyder at personer med funksjonshemminger for eksempel utvikler noen kreative egenskaper som følge av at man må håndtere ekstra utfordringer i hverdagen, men det er fortsatt lite empirisk belegg for dette (Lengnick-Hall, 2007a, s. 95; Värlander, 2012, s. 160). Informantene i Telenor var snare om å understreke mangfoldet innenfor gruppen av personer med nedsatt funksjonsevne, men samtidig var mange innom at de også hadde noen felles bidrag og effekter på Telenor. Argumentet med at personer med nedsatt funksjonsevne utvikler noen egenskaper som følge av det å leve med ekstra utfordringer i hverdagen, passer godt med et kroppsliggjort perspektiv på funksjonshemming.

Den andre tilnærmingen går ut på at ved å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne kan man oppnå noen effekter, som er mer uavhengig av egenskaper ved disse personene. Det kan for eksempel dreie seg om sosialpsykologiske fenomener som spiller inn overfor personer med nedsatt funksjonsevne. Et praktisk eksempel på denne tilnærmingen kan være det Telenor omtaler som «alminneliggjøring»: Man oppnår å bryte ned fordommer og holdninger gjennom å vise at personer med funksjonsnedsettelse kan gjøre en like god jobb som andre. Her handler det om at personer med funksjonshemminger er som alle andre, det handler om normalisering.

Samtidig så vi en annen verdi i Telenor, som tilsynelatende løper litt i motsatt retning, nemlig tanken om «mangfold». Der alminneliggjøring handler om at man er en ansatt på linje med alle andre, handler mangfold om at personer med nedsatt funksjonsevne har noe spesielt å

bidra med inn i organisasjoner. Tanken om mangfold synes sterkere å knytte seg til at personer med funksjonsnedsettelse, gjennom sin historikk og sine daglige utfordringer, utvikler noen perspektiver som kan være verdifulle i organisasjoner. En av informantene med funksjonshemming i Telenor pekte nettopp på et slikt perspektiv, uten at det var så lett å sette ord på hva dette perspektivet innebærer i praksis. Vi ser at alle tre tilnærmingene kan ha noe for seg, og det får være opp til videre forskning å undersøke de ulike tilnærmingene nærmere. Noe forskningen også har vist, er at ikke alle personer med nedsatt funksjonsevne vil ha en merkelapp på seg som «funksjonshemmet» (Watson, 2002). Noen vil fremheve andre sider av sin person som viktigere for sin identitet, eller ønsker av ulike grunner å bli sett på som en «normal person». Dette er også noe vi trenger mer kunnskap om, hvordan ulike personer med funksjonsnedsettelse tenker om sine erfaringer og sin identitet.

6.2. Hva tilfører personer med nedsatt funksjonsevne organisasjoner?

Organisasjoner er komplekse konstruksjoner, som inneholder mange komponenter. I teorikapittelet valgte jeg å trekke frem organisasjonsklima og kultur, og organisasjoners forhold til omgivelsene som særlig interessante elementer i lys av problemstillingen. Underveis i litteratursøket ble jeg oppmerksom på de mange studiene som gikk på hvordan personer med nedsatt funksjonsevne leverer på sentrale jobbvariabler som produktivitet, fravær og lojalitet (Graffam et al., 2002; Hernandez & McDonald, 2010). Mye av denne litteraturen tar utgangspunkt i arbeidsgiveres bekymringer knyttet til hva personer med nedsatt funksjonsevne leverer i forhold til variabler som er viktige for å fungere i arbeidet (Lengnick-Hall, 2007a; Unger, 2002). På bakgrunn av dette har jeg også valgt å inkludere variabler som går på hva personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre selve utførelsen av arbeidet.

6.2.1. Hva kan personer tilføre utførelsen av arbeidet?

Gjennomgangen under vil konsentrere seg om *produktivitet, lojalitet, kreativitet og innovasjon*.

Produktivitet: Et av de store og omdiskuterte spørsmålene omkring personer med funksjonsevne i arbeidslivet, er hvorvidt de kan være like produktive som andre ansatte. Personer med nedsatt funksjonsevne har per definisjon noen ekstra utfordringer å leve med, noe som også kan gi utslag på hvordan man presterer i arbeidet. Noe som går igjen, er at det

ikke trenger å være slik. Det kommer an på både type og alvorlighetsgrad på funksjonsnedsettelsen, og ikke minst i hvilken grad arbeidsplassen er lagt til rette slik at barrierene fra å delta i arbeidet på samme måte som andre ansatte er brutt ned. NAV opererer med to begreper, nedsatt arbeidsevne og nedsatt funksjonsevne (Bråthen & Vetvik, 2011). Ikke alle med nedsatt funksjonsevne har nedsatt arbeidsevne. Gjennom å skape et tilrettelagt og inkluderende arbeidsmiljø, så vil man kunne fjerne eller redusere den nedsatte arbeidsevnen når det gjelder de oppgavene som den ansatte er satt til å utføre.

I litteraturgjennomgangen refereres studier som beskriver at personer med nedsatt funksjonsevne presterer likt eller bedre enn andre ansatte på produktivitet (Unger, 2002), og andre studier som peker på at personer med funksjonsnedsettelser skårer noe dårligere på denne variabelen (Graffam et al., 2002). I en norsk studie svarer 23 prosent av arbeidsgivere som har ansatte med nedsatt funksjonsevne at de er enige i følgende påstand: «Ansatte med nedsatt funksjonsevne har lavere arbeidskapasitet enn andre ansatte». 34 prosent responderte at de var uenige i denne påstanden, mens 39 prosent svarte «verken eller» (Svalund & Skog Hansen, 2013, s. 29). Det er derfor ikke mulig å konkludere på dette ut i fra den forskningen vi har i dag. Mest sannsynlig er det også flere mellomliggende variabler både knyttet til personen og organisasjonen som spiller inn, som vi skal se senere. Det som imidlertid synes noe klarere, er at det er en tendens til at personer med nedsatt funksjonsevne er hardtarbeidende og legger ned mye innsats i arbeidet. Det er verdt å merke seg at det å anstrenge seg ekstra for å gjøre en god jobb, blir fremstilt som en av flere mulige responser for å endre andres fordommer og forventninger til hvordan personer med funksjonsnedsettelser presterer i arbeidet (Stone & Colella, 1996, s. 388). Det at personer med funksjonsnedsettelser legger ned en hard innsats i jobben, ble fremhevet av flere informanter i Telenor, og det ble også nevnt i flere av litteraturbidragene (Gaunt, 2007a; Gröschl, 2013; Hernandez et al., 2008). Et annet interessant funn var at den arbeidsinnsatsen som legges ned av personer med funksjonsnedsettelser, også kan være en inspirasjon for andre ansatte til å yte ekstra på jobb. På den måten kan man, selv om man ikke alltid vil klare å holde den samme produktiviteten til andre ansatte, kunne ha en positiv effekt på den totale produktiviteten i organisasjonen. Vi trenger både mer forskning omkring denne variabelen, og hvilke faktorer som spiller inn og påvirker produktiviteten til ansatte med nedsatt funksjonsevne.

1a) Personer med nedsatt funksjonsevne kan, så sant forholdene ligger til rette for det, levere like godt eller bedre på produktivitetsvariabler som andre ansatte.

1b) Gjennom å legge ned en hard arbeidsinnsats kan personer med funksjonsnedsettelse være en inspirasjon for andre ansatte til også å yte ekstra i arbeidet.

Lojalitet: Når det gjelder lojalitet, synes funnene både fra litteratursøket og intervjuene i Telenor å gi mer entydige positive resultater til personer med nedsatt funksjonsevne (Buciuniene & Kazlauskaitze, 2010; Graffam et al., 2002; Hernandez et al., 2008; Lengnick-Hall, 2007a). Med lojalitet menes i denne sammenheng det som går på sykefravær, og det som går på hvor lenge man står i samme jobb. Graffam m.fl. (2002) fant for eksempel at personer med funksjonshemminger skåret bedre på pålitelighetsvariabler enn personer uten funksjonshemminger, men funnene var ikke statistisk signifikante. Hernandez m.fl. (2010) fant at personer med funksjonshemminger ble lenger i jobben enn andre ansatte, men at det var forskjeller mellom næringene. Det synes altså som at personer med nedsatt funksjonsevne, når de først har fått seg jobb, er mer trofast i denne jobben enn andre personer. Flere av informantene i Telenor var inne på det samme, at ansatte både gjorde en god jobb, at de var trofaste i jobben, og at de var lojale mot arbeidsgiver. En viktig årsak til dette, som også flere informanter var inne på, kan være at personer med funksjonsnedsettelse ikke har de samme mulighetene til å få jobb som andre. Det gjør at de opplever at de må stå i jobben, fordi de vil ha vanskeligheter med å finne seg en annen jobb.

Når det gjelder sykefravær er også flere informanter (ledere) i Telenor inne på at de har gjort noen observasjoner av at sykefraværet har gått ned i avdelinger som har hatt ansatte fra Telenor Open Mind-programmet (Skøien et al., 2006). Dette har de imidlertid ingen empirisk belegg for utover at denne oppfatningen baserer seg på tilbakemeldinger fra disse avdelingene. I studien til Hernandez & McDonald (2010) har personer med funksjonshemminger færre planlagte fraværsdager, mens flere ikke-planlagte fraværsdager enn personer uten funksjonshemminger. Igjen er det forskjeller mellom næringer. I en norsk studie av arbeidsgiveres holdninger, kommer det frem at bare 15 prosent av arbeidsgivere som har hatt en ansatt med nedsatt funksjonsevne var enig i følgende påstand: «Ansatte med nedsatt funksjonsevne har høyere sykefravær enn andre ansatte». Hele 47 prosent av respondentene var ikke enige i påstanden, mens 33 prosent svarte «verken eller» (Svalund &

Skog Hansen, 2013, s. 29). Samtidig har det vært en diskusjon helt siden IA-avtalen ble initiert, at det er en konflikt mellom delmål 1 i avtalen som handler om å redusere sykefraværet, og delmål 2 og 3, som handler om å øke sysselsettingen av henholdsvis personer med nedsatt funksjonsevne og eldre (Wergeland & Bruusgaard, 2005).

Det kan være vanskelig å forstå at personer med nedsatt funksjonsevne skårer såpass godt på fravær, som det forskningen antyder så langt. Det vil være naturlig å tenke seg at det også vil være store variasjoner mellom ulike typer funksjonsnedsettelse. Noen funksjonsnedsettelse er relativt stabile og er ikke forbundet med store smerter, på den andre siden har du funksjonsnedsettelse som er forbundet med store, kroniske smerter over lengre tidsperioder. Trolig vil hvilken type funksjonsnedsettelse man har spille inn på hvor mye fravær man har fra jobb, men jeg finner ingen studier som har undersøkt dette. Det kan også hende at arbeidsgivere i større grad sysselsetter personer med lettere funksjonshemminger, og at bildet ville vært annerledes om personer med tyngre funksjonsnedsettelse var blitt inkludert. Samtidig er det slik at den store andelen av personer med nedsatt funksjonsevne som er i deltidsarbeid, kan gjøre at behovene for fravær som følge av funksjonsnedsettelse på en måte er blitt tilrettelagt (Svalund & Skog Hansen, 2013, s. 29). Det kunne være interessant å få mer kunnskap om sammenhengen mellom det å ha ansatte med funksjonshemminger og andelen av fravær i organisasjonen. Det kan blant annet ta utgangspunkt i to hypoteser.

2a) Personer med nedsatt funksjonsevne synes å være mer trofaste i jobben, enn andre arbeidstakere, noe som enten kan være en egenskap, eller et resultat av disse personenes begrensede muligheter på arbeidsmarkedet.

2b) Personer med nedsatt funksjonsevne synes å ha et tilsvarende, eller lavere sykefravær enn andre ansatte. De kan også ha en positiv effekt på det totale sykefraværet, gjennom å heve terskelen for hva som skal til for å holde ansatte borte fra jobb.

Kreativitet: En annen variabel som har blitt knyttet til personer med nedsatt funksjonsevne, er at de utvikler gode kreative, og problemløsende egenskaper. Argumentet går ut på at det krever kreativitet og fleksibilitet å skulle leve godt med ekstra utfordringer i hverdagen, i et samfunn som ikke er fullt ut tilrettelagt for mennesker med funksjonsnedsettelse (Lengnick-Hall, 2007a, s. 95). Det er få empiriske studier som sier noe om funksjonshemming og

kreativitet, men i intervjuer med funksjonshemmede ledere fant Värlander (2012) at kreativitet var en egenskap som flere nevnte. En av informantene beskrev denne evnen på følgende måte:

As a disabled person you must think differently, think new. You become more creative. You must find solutions all the time. You must see possibilities and not problems. If I had focused on the problems I would not have come this far, because there are millions of obstacles in society, but if you focus on solutions you can come a long way. Independently of the work task that I have in front of me, I focus on the solution. I have become trained in that skill. I think that many people without impairment are much more disabled than I am and I often see that with my colleagues. Most of the time it is not about coming up with new innovations, but small things, like when they say 'it is not possible' I don't take that, I push the process and say 'of course it is possible' (Värlander, 2012, s. 157).

I studien i Telenor var det få som nevnte på kreativitet som noe personer med nedsatt funksjonsevne kunne tilføre organisasjonen. Flere var likevel innpå at de kunne være med å bidra til mangfoldet i Telenor, som i neste omgang kunne være godt for utviklingen av organisasjonen, for eksempel gjennom innovasjon. Det er altfor lite empirisk grunnlag til å kunne hevde at kreativitet er et trekk ved personer med funksjonshemninger. Trolig vil variasjonen også på dette punktet være meget stor. Vi vet at personer med nedsatt funksjonsevne er en underrepresentert gruppe på arbeidsmarkedet, og mange ønsker seg arbeid (Bø & Håland, 2013). En slik situasjon kan være med å skape kreativitet, men det kan like gjerne føre til resignasjon. Derfor trenger vi mer kunnskap om forholdet mellom kreativitet og funksjonshemming.

3) Gjennom å leve med ekstra utfordringer i hverdagen kan personer med nedsatt funksjonsevne utvikle gode kreative og problemløsende egenskaper.

Innovasjon: Et tilgrensende argument i litteraturen var det som går på at personer med nedsatt funksjonsevne sitter på en spesialisert kunnskap, som kan være med å utvikle nye produkter og innovasjoner. Dette var en tanke som ble nevnt av flere under intervjuene i Telenor, uten at det ble nevnt noen eksplisitte innovasjoner som har oppstått på denne måten i Telenor.

Litteraturen viste at dette argumentet er viktig for flere av bedriftene (Gaunt, 2007b; Lengnick-Hall, 2007b). Særlig sterkt står dette argumentet i teknologigigantene HP og Microsoft. En tidligere president i HP sier følgende:

From the beginning of our reinvention, we said that all our actions would be aimed at connecting people to the power of technology, harnessing it to lift human potential. In keeping that promise, HP made a commitment to provide leadership in designing accessible products and services for people with disabilities (Gaunt, 2007b, s. 37-38).

I HP har de et *Accessibility Program Office* som arbeider med produktdesign, produktutvikling, markedsføring, og service rettet mot personer med funksjonshemninger. I dette programmet er det også ansatt personer med funksjonshemninger som kan være med å utvikle produktene og servicen videre (Gaunt, 2007b). Hos Microsoft har det også vært et fokus på hvordan personer med funksjonshemninger kan bringe verdifulle perspektiver på hvordan man kan utvikle produkter og service, hvordan man markedsfører, og hvordan man kan øke kundenes tilfredshet (Lengnick-Hall, 2007b). Man har en tro på at personer med funksjonshemninger sikrer at produktene vil være brukervennlige for flest mulig antall av kunder. Sentralt er troen på at dette kan åpne nye muligheter, og være med på å utvide kundebasen, og føre til utvikling av nye innovasjoner. Hypotesen blir som følger:

4) Gjennom å sitte på genuin livserfaring og kompetanse, kan man bidra med spesialisert kunnskap som organisasjonen kan dra nytte av i sin virksomhet. Denne kunnskapen kan også lede til innovasjon og utvikling av produkter.

6.2.2. Hva med organisasjonsklima, relasjoner og kultur?

Intervjustudien fra Telenor viste at personer med funksjonsnedsettelse kan ha noen særegne bidrag og effekter på organisasjonsklimaet og arbeidsmiljøet. I dette avsnittet vil jeg særlig gå inn på *inspirasjon, åpenhet og læring*.

Inspirasjon: Flere av informantene i Telenor er inne på at gjennom å gjøre en god jobb, være lojale, og vise glede i arbeidet, kan personer med funksjonsnedsettelse være til inspirasjon for andre. Blant annet understrekes det at det ikke blir så lett å klage på småting lenger, når personer som har gjennomlevd mye, og som lever med daglige utfordringer, viser så god

moral og livslyst. Flere av artiklene i litteraturutvalget tar opp dette med inspirasjon som en positiv effekt på organisasjonsklimaet (Gaunt, 2007b). Samtidig har vi sett på litteratur som peker på relasjoner på jobb, og kollegaers fordommer og stereotypier som mulige barrierer for personer med nedsatt funksjonsevnes muligheter i arbeidsmarkedet (Stone & Colella, 1996). Kollegaers reaksjoner mot personer med nedsatt funksjonsevne er fremsatt som en vesentlig barriere. Stone og Colella beskriver hvordan kolleger kan frykte økt arbeidsmengde, oppleve funksjonsnedsettelsene som truende, eller kjenne på pinlighet og ulike negative følelser knyttet til å kommunisere med personer med nedsatt funksjonsevne (ibid.). Likefullt peker disse forfatterne på viktigheten av gode erfaringer med ansatte med funksjonshemninger som et godt botemiddel mot slik frykt og slike fordommer. Både ut i fra litteraturen, og intervjuene i Telenor, er det mulig å hevde at personer med nedsatt funksjonsevne, ved å vise arbeidsglede og gode jobbprestasjoner, kan være en inspirasjon for andre ansatte til også å glede seg mer over arbeidet og livet generelt (Värlander, 2012, s. 160). Ut i fra dette kan vi lage følgende hypotese:

5) Gjennom å vise glede i arbeidet, kan man påvirke andre ansatte også til å sette mer pris på jobben, og livet generelt. Det blir vanskeligere å klage på små problemer.

Åpenhet: I sin masteroppgave understreker Athar Akram hvor viktig det er at personer med funksjonsnedsettelse er åpne om sin situasjon, og hvordan dette kan skape større åpenhet og tillit mellom kolleger (Akram, 2011, s. 13). I sine intervjuer med funksjonshemmede ledere viser Värlander hvordan den funksjonshemmede lederen gjennom å være en god rollemodell, kan være med på å skape en åpnere organisasjonskultur (Värlander, 2012, s. 160). I intervjuene er en leder i Telenor inne på hvor viktig åpenhet er for å lykkes i inkluderingen. Åpenhet kan være en egenskap noen personer med nedsatt funksjonsevne har utviklet, men det er også mange som kommer med lua i hånda og som trenger å bli tryggere på hvordan en skal kommunisere med kolleger om funksjonsnedsettelsen. I den grad man er åpen om sine utfordringer kan det også hindre at kolleger og ledere begynner å tenke på egen hånd om situasjonen, og lage gale oppfatninger som kan forsure klimaet i arbeidsgruppen (Akram, 2011, s. 21). Åpenhet kan derfor like mye være en suksessfaktor, som et bidrag eller en effekt som personer med nedsatt funksjonsevne bringer med seg. Dette gir følgende hypotese:

6) *I den grad man er åpen om sin historikk og sine utfordringer, kan personer med nedsatt funksjonsevne være med å skape et klima, og en kultur av åpenhet og tillit.*

Læring: Flere av informantene i Telenor var inne på temaet at det å ha personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidsmiljøet, også var en læring i det å omgås personer med ulik bakgrunn og historie. Spesifikt handlet det om å lære å ta de nødvendige hensynene i hverdagen, for at alle skulle føle seg inkludert, og at arbeidet skulle bli best mulig. I møter med hørselshemmede, kunne det handle om ikke å snakke i munnen på hverandre, slik at alle fikk med seg det som ble sagt. På et mer grunnleggende nivå handler det om å lære å omgås forskjellige mennesker med ulik bakgrunn og historie, og sammen skape et godt klima på arbeidsplassen der alle opplever å være inkludert og respektert for den man er. Dette kan være enklere sagt enn gjort. Mangfoldslitteraturen har fokusert på tre ulike tilnærminger, teorier for likhetstiltrekning, sosial identitet og selv kategorisering, og perspektiver for informasjonsbearbeiding eller problemløsning (Traavik, 2011). De to første tilnærmingene peker på potensielle negative effekter av mangfold, mens det siste perspektivet fokuserer på mulige gevinster av mangfold. Forskningsoversikter viser blandede og inkonsistente funn i forhold til om mangfold virker positivt eller negativt (van Knippenberg & Schippers, 2007). På samme tid finnes det mange eksempler på organisasjoner og virksomheter hvor man har lyktes i å skape et godt klima og en god kultur for mangfold, og det påpekes gjerne noen suksessfaktorer som har gitt de gode resultatene. I hvilken grad det foregår læring i organisasjoner som følge av en mangfoldig ansattgruppe, synes derfor å være avhengig av en del faktorer både knyttet til personene selv, og trekk ved organisasjonen.

Læring henger tett sammen med holdningsendring. Gjennom å møte, og arbeide sammen med mennesker som er forskjellig fra en selv, kan det være med å bryte ned fordommer (Traavik, 2011, s. 233). Telenor arbeider i mange ulike kulturer, med forskjellige oppfatninger omkring personer med funksjonsnedsettelse som arbeidskraft. I en del kulturer er det en fremmed tanke at personer med nedsatt funksjonsevne skal kunne yte en like god jobb som andre ansatte. Gjennom kommunikasjonen med kolleger i andre land, kan den ansatte med nedsatt funksjonsevne vise at han gjør en minst like god jobb som andre, og på den måten være med å forandre holdninger til personer med funksjonsnedsettelse.

7) *Det å arbeide sammen med personer med nedsatt funksjonsevne kan være en arena for å utvikle sosial kompetanse, og motarbeide fordommer og stereotypier om andre mennesker.*

6.3. Noen overordnede effekter som følge av inkludering

Som jeg har vært inne på tidligere kan det være vanskelig å sette noe skarpt skille mellom hva personer med nedsatt funksjonsevne tilfører organisasjonen, og hvilke effekter det gir organisasjoner å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne. Derfor har det heller ikke blitt gjort noe konsekvent skille mellom de to delspørsmålene, fordi de løper i hverandre. Det første spørsmålet er imidlertid knyttet sterkere opp til egenskaper ved personene, mens det andre spørsmålet åpner opp for effekter på arbeidsgrupper og organisasjonen. Under det forrige avsnittet var vi inne på noen effekter som personer med nedsatt funksjonsevne kan ha på arbeidsmiljøet. I dette avsnittet skal jeg presentere noen effekter som strekker seg enda lenger, som handler om generelle holdningseffekter, økonomiske effekter, og effekter i forholdet til omgivelsene.

6.3.1. Inkludering leder til holdningsendringer

Et av de sentrale «mantraene» i Telenor er hvordan det å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne leder til alminneliggjøring av slike ansatte. Det kan både karakteriseres som en verdi eller et ønske, men også som en effekt av inkluderingen. Flere av informantene med nedsatt funksjonsevne forteller om hvordan de i starten av oppholdet i Telenor opplevde blikk og spørsmål, men at man etter hvert har fått stadig mindre av dette fordi det har blitt naturlig å se ansatte med nedsatt funksjonsevne i gangene. Gjennom å gjøre en god jobb i virksomheten, har man også gjort de fordommer og spekulasjoner som måtte finnes, til skamme. Gjennom å rekruttere ansatte med nedsatt funksjonsevne har Telenor vært med på å alminneliggjøre personer med nedsatt funksjonsevne som arbeidskraft, i Telenor, men også som et eksempel for næringslivet og myndighetene. Ledere forteller hvordan de har forsøkt å spre rekrutteringsprogrammet som en konseptmodell for andre virksomheter. Ved å lykkes i å rekruttere ansatte med nedsatt funksjonsevne, kan man være med å skape holdningsendringer internt blant kolleger og ansatte, i næringslivet og i samfunnet generelt.

Samtidig er det flere i Telenor som trekker frem det at de får ha et inntakskrav, som et suksesskriterium for å kunne velge ut den mest kvalifiserte og motiverte arbeidskraften blant

personer med funksjonsnedsettelse. Motivasjonen blant de som rekrutteres med nedsatt funksjonsevne, blir fremsatt som et viktig fellestrekk, og som en viktig årsak til at Telenor har lyktes så godt som de har. Det ble påpekt at noen kan falle ut i inntaksprosessen fordi de ikke har god nok helse til å yte det som kreves, eller har en for dårlig jobbmatch. I ringerunden da jeg skulle finne mulige case til intervjustudien, var det noen steder hvor det ble pekt på et problem at det var gjort for dårlig søkeprosess i forkant slik at man satt igjen med en person som ikke var i stand til å fungere i arbeidet på en tilfredsstillende måte. I den grad man mislykkes i screening og søkeprosess, og i kommunikasjonen med NAV og andre aktører, kan man risikere at negative holdninger blir forsterket, og at man vegrer seg fra å ta nye initiativ. Vi trenger også mer kunnskap om de tilfellene hvor inkluderingen har mislykkes, hvilke faktorer som har spilt inn, og hva man kan gjøre for å lykkes ved en senere anledning.

8) Gjennom å lykkes med å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne kan man være med på å forandre holdninger i egen organisasjon, i næringslivet og i samfunnet.

6.3.2. Finnes det en businesscase?

Det er hovedsakelig to former for argumenter som har blitt fremført til støtte for mangfold i organisasjoner, etiske og økonomiske (Lorbiecki & Jack, 2000, s. 21). Bare å følge politiske lover mot diskriminering og for like muligheter ble utilstrekkelig. Man ønsket å utvikle en businesscase for at det lønner seg for virksomheter å ta proaktive steg mot økt mangfold (Roosevelt Thomas Jr., 1990). Spørsmålet er om man har klart det, og da særlig med tanke på om det lønner seg for organisasjoner å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne. I litteraturutvalget så vi Woodhams og Danieli komme med kraftige skyts mot en businesscase, mens Lengnick-Hall gikk i motsatt retning og argumenterte for en businesscase.

Hvilke faktorer spiller inn for om man har en businesscase, eller ikke? Det finnes en del litteratur som har undersøkt de største innsigelsene og bekymringene arbeidsgivere har i forhold til personer med nedsatt funksjonsevne. Vanlige bekymringer er høye tilretteleggingskostnader, manglende kompetanse til å ta hånd om slik arbeidskraft, bekymring for å bli sittende med dårlig arbeidskraft, frykten for søksmål, lavere produktivitet, høyt fravær, interne konflikter, og reaksjoner hos kunder (Gröschl, 2013; Kaye, Jans, & Jones, 2011; Lengnick-Hall, 2007a). Så er det spørsmålene som reises hos Woodhams og Danieli: Finnes det grunnlag for å hevde at personer med nedsatt funksjonsevne har noen egenskaper

og ferdigheter som gjør dem verdifulle for organisasjoner? Og for det andre: Er det mulig å skape et arbeidsmiljø hvor alle kan få ut sitt potensiale? Hvorvidt det finnes en businesscase eller ikke, synes å avhenge av følgende faktorer:

1. Hvor høye merkostnader man må regne med i forhold til ansatte med nedsatt funksjonsevne, sammenlignet med andre arbeidstakere.
2. Hvor gode økonomiske støtteordninger som finnes, og om de kan kompensere tilstrekkelig for eventuelle merutgifter.
3. Hvor stor risiko det er knyttet til å ansette personer med nedsatt funksjonsevne, i forhold til de mulighetene man har om ansettelsesforholdet ikke skulle fungere tilfredsstillende.
4. Hvorvidt personer med nedsatt funksjonsevne deler noen egenskaper eller ferdigheter som gjør dem verdifulle for organisasjonen.
5. Hvorvidt de eventuelle økonomiske merkostnadene kan oppveies av andre positive effekter, som følge av å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne.

Når det gjelder merkostnader, vil de ventelig variere i forhold til hvor dyre tilretteleggingskostnader som er påkrevd, og i hvor stor grad arbeidsgivere må kompensere for lavere produktivitet eller høyere fravær hos ansatte med funksjonsnedsettelse. *Job Accommodation Network (JAN)* i USA er en serviceorganisasjon under Kontoret for funksjonshemming og arbeidsliv i Det amerikanske arbeidsdepartementet. De har i samarbeid med ulike amerikanske universiteter foretatt intervjuer av 1182 arbeidsgivere i perioden 2004-2006, og 807 arbeidsgivere mellom 2008-2013. Av de arbeidsgivere som oppgav kostnadsinformasjon i forhold til tilrettelegging, sa 58 % at tilretteleggingskostnadene hadde kostet lite eller ingenting. Den typiske engangskostnaden som ble oppgitt i forhold til tilrettelegging var \$500, og det var også denne summen som ble nevnt som den typiske merutgiften i forhold til ansatte uten funksjonsnedsettelse (*Job Accommodation Network*, 2013). Jeg har ikke funnet tilsvarende studier, eller oversikter, ut i fra en norsk kontekst.

NAV tilbyr en rekke virkemidler både gjennom IA-avtalen og Jobbstrategien, som skal gjøre det mer attraktivt for virksomheter å rekruttere og inkludere personer med nedsatt funksjonsevne. Blant annet tilbys ulike tilskuddsordninger knyttet til tilrettelegging, og lønnstilskudd for å kompensere for lavere produktivitet. Denne verktøykassen skal være med

å realisere politikernes, og partene i arbeidslivets ambisjoner om å øke rekrutteringene av personer med nedsatt funksjonsevne og redusere frafallet fra arbeidslivet. Hvorvidt disse tilskuddene er nok for å dekke merkostnadene som eventuelt følger av å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne, vil være viktig for arbeidsgiver.

En annen frykt som arbeidsgivere har uttrykt, er frykten for å bli sittende igjen med ansvaret om inkluderingen ikke lykkes, og den ansatte med nedsatt funksjonsevne ikke oppfyller jobbkravene på en tilfredsstillende måte (Falkum, 2012). Derfor har det vært en debatt om man på ulike måter kan redusere arbeidsgiveransvaret i situasjoner hvor inkluderingen mislykkes, for eksempel ved at ansvaret tilbakeføres til NAV. Det har også vært diskutert om man bør åpne opp for midlertidige ansettelse. I dag finnes det ulike prøveordninger, hvor personer med nedsatt funksjonsevne kan prøve seg i det ordinære arbeidslivet med ulike former for bistand fra NAV (IA-plass, Arbeid med bistand, Arbeidspraksis, Jobbstrategien). For eksempel har Telenors Open Mind-program blitt klassifisert som et Arbeid med Bistand-tiltak, hvor målet er å gjøre personer med funksjonsnedsettelse i stand til å få seg jobb i det ordinære arbeidslivet mens deltakerne går på Arbeidsavklaringspenger (AAP). Felles for disse tiltakene er at de er tidsbegrenset, og at meningen er at tiltakene skal lede ut i faste ansettelse på like vilkår som andre.

Hovedsaken i denne oppgaven har vært å undersøke om personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjoner noe verdifullt, på grunn av at de har utviklet noen positive egenskaper og perspektiver som organisasjoner kan dra nytte av. For Woodhams og Danieli er dette et avgjørende punkt i forhold til om det finnes en business case eller ikke. Mens de tre første punktene i diskusjonen om en businesscase handler om eventuelle merkostnader, kompensasjon og risiko, handler dette punktet om det finnes noe positivt som personer med funksjonsnedsettelse kan tilføre, som kan gjøre dem attraktive som arbeidskraft. Som vi har sett avviste Woodhams og Danieli at det finnes noen slike felles egenskaper, mens andre forskere har vært mer positive til at det kan være noe her som er verdt å undersøke videre (Alm Andreassen, 2012; Lengnick-Hall, 2007a; Värlander, 2012). Alm Andreassen er opptatt av noen erfaringer som personer med nedsatt funksjonsevne kan ha gjort seg, som kan være nyttige innenfor helse- og omsorgssektoren. Lengnick-Hall (2007a) knytter seg opp til generelle effekter av mangfold, som demografiske endringer, markedsargumenter (utvide talentbassenget for arbeidskraft, tiltrekke seg nye kundebaser), og argumenter knyttet til

kreativitet, kunnskap og innovasjon. Värlander (2012) tar utgangspunkt i et kroppsliggjort perspektiv og undersøker om det å leve med en funksjonshemming og funksjonsnedsettelse kan lede til en bestemt type praksis i organisasjoner. Intervjuene i Telenor viste hvordan de ansatte med funksjonsnedsettelse var hardtarbeidende, motiverte, og gjennom å være åpne kunne være til inspirasjon for kolleger og lede til noen positive effekter i arbeidsmiljøet. Disse funnene gjør at man ikke kan avvise at personer med nedsatt funksjonsevne kan ha noe positivt å tilføre organisasjoner, selv om det trengs mer empirisk forskning på dette.

Det kan også være andre effekter som gjør at det å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne kan være positivt for organisasjonen. I teoridelen så vi hvordan det å ta et sosialt ansvar i seg selv kunne lede til positive ringvirkninger, en såkalt businesscase for bedrifters samfunnsansvar (CSR) (Carroll & Shabana, 2010). Houtenville og Kalargyrou (2012) presenterer fordeler ved å ta samfunnsansvar som et av argumentene for å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne. En undersøkelse viste at kunder responderte positivt overfor virksomheter som handler sosialt ansvarlig, og særlig virksomheter som inkluderer personer med nedsatt funksjonsevne (Siperstein et al., 2006). Til sammen utgjør alle de potensielt positive effektene av inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne til et solid argument for virksomheter å vurdere slike ansatte.

9) Gitt en del forutsetninger, kan det også være økonomisk lønnsomt for virksomheter å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne.

6.3.3. Forholdet til omgivelsene

Flere forfattere er inne på hvordan det å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne kan ha positive effekter på forholdet til omgivelsene (Buciuniene & Kazlauskaitze, 2010; Houtenville & Kalargyrou, 2012; Lengnick-Hall, 2007a). Gjennom å ta proaktive steg for å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne kan man bidra til å alminneliggjøre personer med nedsatt funksjonsevne som arbeidskraft, og bidra til å lære opp samfunnet i gode holdninger (Buciuniene & Kazlauskaitze, 2010). Gjennom å ta samfunnsansvar kan virksomheter styrke omdømmet i omgivelsene (Carroll & Shabana, 2010) ved å generere godvilje både overfor myndigheter, ansatte (Turban & Greening, 1997), og kunder (Siperstein et al., 2006). Det er også en oppfatning i Telenor at inkluderingen av personer med nedsatt funksjonsevne har vært med å styrke omdømme, spesielt overfor myndighetene (Skøien et al., 2006). I business-case

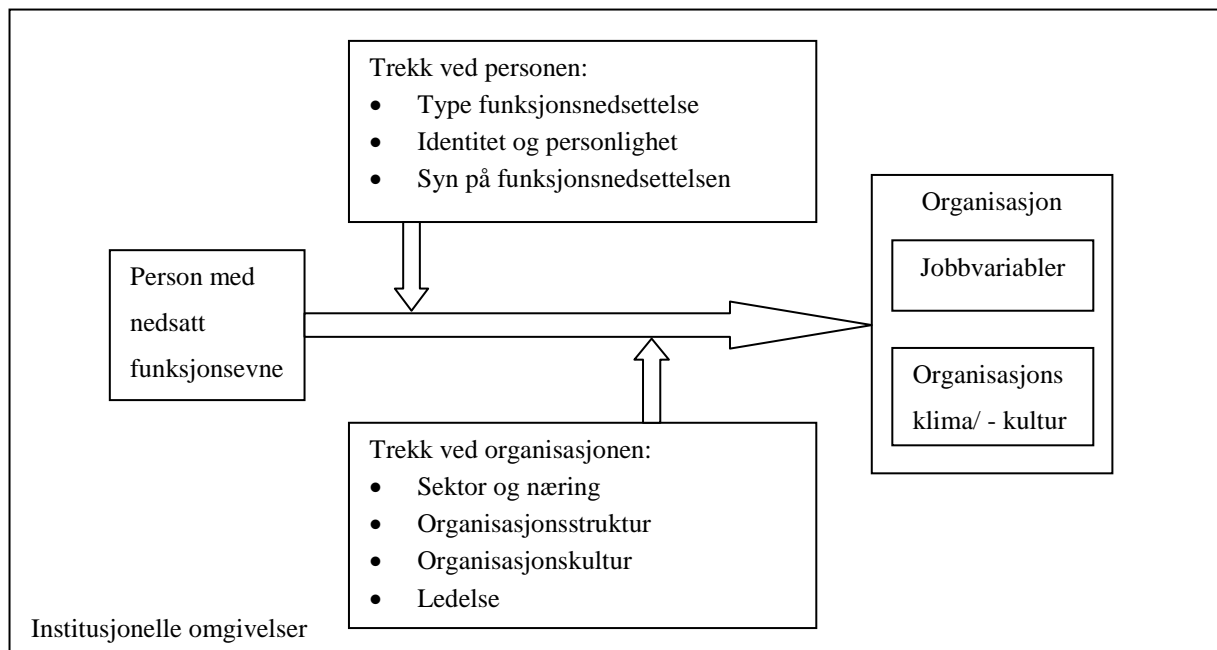
litteraturen fremmes det et argument at det å ta proaktive steg for å inkludere personer som er underrepresentert i arbeidsmarkedet, kan være med å gi et komparativt fortrinn, gjennom at man øker talentbassenget for arbeidskraft (Cox Jr & Blake, 1991; Lengnick-Hall, 2007a). I intervjuene i Telenor ble dette også sett på som en sentral drivkraft i Telenors arbeid for å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne; man ønsket å utvikle talentfull arbeidskraft fra hele befolkningen og dermed få et komparativt fortrinn.

Vi har sett at det har vært et økende fokus på inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i det ordinære arbeidsmarkedet, både internasjonalt og nasjonalt. Som vi så i innledningen har internasjonale policyinstitusjonene utformet klare uttalelser og retningslinjer for å arbeide for å øke andelen av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet. Ved å legge til rette for inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne, kan bedrifter være med å ta et samfunnsansvar og høste eventuelle positive effekter av dette, både ved å styrke omdømmet, men også ved å bygge en identitet som en ansvarlig samfunnsaktør.

10) Gjennom å ha en inkluderende profil, kan organisasjoner styrke sitt omdømme og sin identitet som en viktig samfunnsaktør.

6.4. Viktige mellomliggende variabler

Ganske tidlig i forskningen vokste det frem en erkjennelse at det ikke finnes noen enkle årsaks-virkningsforhold mellom det å ha, og leve med, funksjonsnedsettelse og funksjonshemming, og hva man kan tilføre organisasjoner. På samme måte finnes det heller ingen enkle årsakssammenhenger mellom det å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne og bestemte effekter på organisasjonen. Snarere virker det å være mange variabler som spiller inn i forhold til problemsstillingen. Med utgangspunkt i litteraturbidragene og intervjuene i Telenor har jeg derfor utviklet en modell, med hva som fremstår som sentrale mellomliggende variabler. Den første hovedgruppen av variabler knytter seg til trekk ved personen, og den andre hovedgruppen knytter seg til trekk ved organisasjonen.



Figur 6.1. En modell over mellomliggende variabler som kan tenkes å påvirke hva personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjoner, og hvilke effekter det gir organisasjoner å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne.

6.4.1 Trekk ved personen

Personer med nedsatt funksjonsevne er en svært variert og sammensatt gruppe, og er like mangfoldige som befolkningen ellers. De fleste informantene i Telenor var nettopp inne på hvor store variasjonene er mellom personer med nedsatt funksjonsevne, og dette er det viktig å ha med i analysene omkring dette temaet. Det er særlig tre trekk ved personen med nedsatt funksjonsevne som vil bli trukket frem i drøftingen, *type og alvorlighetsgrad på funksjonsnedsettelsen, identitet og personlighet, og syn på funksjonsnedsettelsen.*

Trekk ved funksjonsnedsettelsen: Det finnes mange ulike typer funksjonsnedsettelser, som på hver sin måte kan medføre forskjellige utfordringer i hverdagen. Et kroppsliggjort perspektiv understreker hvordan ulike funksjonsnedsettelser kan oppleves forskjellig, men også hvordan personer med like funksjonshemninger opplever og handler forskjellig (Värlander, 2012). Type funksjonsnedsettelse vil trolig påvirke hvor lett det er å fungere i en jobb, hvilke tilretteleggingstiltak som er påkrevd, hva slags jobb man kan utføre, og hvor mye fravær man må regne med. Stone og Colella presenterer flere aspekter ved funksjonsnedsettelsen som tenkes å påvirke hvordan personer med nedsatt funksjonsevne oppfattes, kategoriseres og blir behandlet i organisasjoner (Stone & Colella, 1996, s. 361). Forskning har vist at arbeidsgivere for eksempel har større bekymringer knyttet til å rekruttere og inkludere personer med

psykiske helseproblemer enn personer med fysiske funksjonshemninger (Unger, 2002). I intervjuene så vi hvordan personer med nedsatt hørsel bidro til bedre struktur på møter, tydeligere kommunikasjon i det daglige arbeidet, og mer bruk av skriftlig kommunikasjon. Det er et eksempel på hvordan én type funksjonsnedsettelse kan virke inn på organisasjoner.

Et annen viktig side ved funksjonsnedsettelsen, er *alvorlighetsgrad*. Her er det også at det blir vanskelig å sette et absolutt skille mellom personer med, og personer uten nedsatt funksjonsevne. Alvorlighetsgrad sier noe om hvor mye av livet som har blitt formet av funksjonsnedsettelsen, og i hvor stor grad funksjonsnedsettelsen påvirker hverdagen. Noen har lette funksjonsnedsettelse, som gjør at de kan fungere tilnærmet normalt, mens andre lever med kroniske smerter, annerledes utseende, eller har tilbrakt mye tid i helsevesenet. Hvor mye av livet som er definert av funksjonsnedsettelsen vil trolig påvirke hvor viktig denne oppleves for identitet, og hvilken grad det har ført til at man utvikler noen egenskaper eller perspektiver som følge av at man lever med en funksjonsnedsettelse.

Identitet og personlighet: Vi har sett hvordan mange personer med nedsatt funksjonsevne ikke identifiserer seg som «funksjonshemmede» (Shakespeare & Watson, 2002; Watson, 2002). Enten ser man ikke på funksjonsnedsettelsen som viktig for egen identitet, eller så ser man seg selv som en «normal» person og utfordrer dermed diskursen for hva som er normalt. Samtidig bygger den sosiale modellen på en politisk funksjonshemmingsidentitet, en opplevelse av å være en diskriminert minoritet i samfunnet som hindres fra aktiv deltakelse (Putnam, 2005). Den affirmative modellen bygger sågar på tanken om at funksjonshemming og funksjonsnedsettelse kan gi både individuell og kollektiv identitet, og noen perspektiver som kan brukes til noe positivt (Swain & French, 2000). Kroppsliggjorte perspektiver understreker hvordan det å leve med en funksjonshemming og funksjonsnedsettelse kan gi noen utslag i hvordan man skaper mening og forholder seg til omgivelsene (Thanem, 2008; Värlander, 2012). I intervjuene i Telenor understreket de fleste det store mangfoldet i gruppen av personer med funksjonshemninger, men samtidig var de fleste inne på noen egenskaper og effekter som disse personene kunne tilføre organisasjonen på en særlig måte. En av informantene med nedsatt funksjonsevne snakket om et «perspektiv» på grunnlag sin historikk, og det å leve med daglige utfordringer, som kunne skille seg fra andre ansatte. Litteraturen gir altså ikke noen entydige svar om funksjonshemming og identitet, og trolig

reflekterer dette også virkeligheten: Identitet er et komplekst fenomen, og i hvilken grad funksjonsnedsettelsen utgjør en viktig del av identiteten varierer fra person til person.

Når identitet trekkes inn som en mulig variabel, er det med en tanke om at hvem man definerer seg som, gir utslag i hvordan man tenker og handler i hverdagen. Ser man seg først og fremst som en «normal» person, så vil dette gi noen bestemte uttrykk i måten man lever livet i hverdagen. På den andre siden, om man identifiserer seg som en person med nedsatt funksjonsevne, så vil det også få noen særegne uttrykk i måten man fungerer i hverdagen. En annen variabel er det som går på *personlighet*. Det kan for eksempel dreie seg om man er ekstrovert, eller introvert, grad av empati, intellekt, temperament og så videre. Dette er egenskaper som vil variere like mye mellom personer med nedsatt funksjonsevne, som mellom andre personer, og som får store konsekvenser for hvordan man opptrer og fungerer på jobb. En informant forteller at dette er en viktig faktor som er med å bestemme hvor mye man tar ordet i allmøter og sammenhenger der man lufter jobbrelevante spørsmål.

Selvbilde og syn på funksjonshemmingen: Fremstår funksjonsnedsettelsen som en barriere, eller oppleves den også som en ressurs. Svaret på dette spørsmålet vil trolig gi utslag på hvordan man ser på funksjonsnedsettelsen i arbeidssituasjonen. Har man et negativt syn på funksjonsnedsettelsen, vil det også prege arbeidet på ulike måter, i troen på at man kan klare arbeidet, og i kommunikasjonen med kolleger og ledere i organisasjonen. En informant forteller hvordan noen kommer med «lua i hånda», kanskje fordi de har stått utenfor arbeidslivet og ikke føler seg som en verdifull ressurs. I Telenor Open Mind arbeider de for å få deltakerne til å ha troen på at de kan være en god ressurs, og at de skal se på mulighetene og ikke begrensningene. En del av dette handler også om at de skal få være åpne om sin historikk og sine utfordringer, og på den måten gjøre det enklere for kolleger å bli kjent med personen og forholde seg til de utfordringene personen har på en god måte. Det overordnede perspektivet er at man skal «alminneliggjøre» seg selv som arbeidsressurs, og få ha et mest mulig positivt syn på seg selv og det man kan tilføre organisasjonen.

6.4.2. Trekk ved organisasjonen

Organisasjoner er komplekse systemer som har stor påvirkningskraft på de ansatte. Hva personer med nedsatt funksjonsevne tilfører organisasjoner, og hvilke effekter det gir organisasjoner å inkludere, kommer ikke bare an på trekk ved personene, men også trekk ved

konteksten som arbeidsplasser representerer, organisasjonen. Under presenteres fire brede variabler som vil spille inn i forhold til problemsstillingen; *sektor og næring*, *organisasjonsstruktur*, *organisasjonskultur*, og *ledelse*.

Sektor og næring: Sektor og næring synes å være en viktig variabel i forhold til hva personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjoner (Alm Andreassen, 2012; Alm Andreassen et al., 2007). I sin artikkel undersøker Alm Andreassen (2012) mulige årsaker til at personer med nedsatt funksjonsevne er overrepresentert i helse- og omsorgssektoren i forhold til denne sektorens totale andel av arbeidsstyrken. Hun spør om en av årsakene er at funksjonshemming kan være en fordel til visse stillinger innenfor denne sektoren. Helsesektoren står nok i en særstilling i forhold til hvordan man kan nyttiggjøre seg den kompetansen og de erfaringene personer med nedsatt funksjonsevne sitter på.

Samtidig har vi sett at personer med nedsatt funksjonsevne kan bidra med spesialisert kompetanse og erfaringer, som kan komme organisasjoner til gode for å utvikle produkter som når et bredere marked, eller lage spesialiserte produkter for en bestemt kundegruppe (Gaunt, 2007b; Lengnick-Hall, 2007b). På den måten kan man være med på utvide kundebasen for en organisasjon, gjennom å nå ut til nye grupper (Cox Jr & Blake, 1991; Lengnick-Hall, 2007a). Også i Telenor har man snakket om dette potensialet, uten at det kan pekes på konkrete produkter eller innovasjoner som resultater av en slik prosess. Flere av informantene i Telenor er inne på at eventuell kompetanse som følge av det å leve med nedsatt funksjonsevne spiller en mindre rolle i jobbhverdagen, og at det er hovedsakelig den tekniske kompetansen og ferdighetene som er viktigst. En informant forteller at han i liten grad føler funksjonsnedsettelsen er relevant som kompetanse i den stillingen han er i, men at det er snakk om å endre stilling i fremtiden til en jobb hvor denne kompetansen blir viktigere.

Organisasjonsstruktur: Grad av arbeidsdeling og spesialisering, og regelstyring vil trolig også spille inn på det handlingsrommet som personer med nedsatt funksjonsevne har for å tilføre arbeidsoppgaver og organisasjonsklimaet noe særlig (Stone & Colella, 1996). I svært teknisk spesifiserte jobber, hvor det er mye standardprosedyrer og rutiner, vil trekk ved personene ha mindre å si i jobbhverdagen. Det ble antydnet av flere i Telenor at funksjonsnedsettelsen hadde lite å si i forhold til det daglige arbeidet, og at det heller opplevdes som irrelevant. Det var først i kreative settinger, og i arbeidsmiljøet at man kunne tilføre noe gjennom de erfaringer

og den kompetansen man sitter på i kraft av å leve med en funksjonsnedsettelse. Samtidig så vi at gjennom å vise glede i arbeidet, positiv innstilling og god arbeidsmoral, kunne personer med nedsatt funksjonsevne være en inspirasjon for andre i organisasjonen. Det kan virke som at selv i situasjoner der funksjonsnedsettelsen ikke spiller noen betydning i jobbutførelsen, kan personer med nedsatt funksjonsevne kun gjennom å være tilstede og gjøre en god innsats ha noen positive effekter på kolleger og klimaet i organisasjonen. Stone og Colella hevder at byråkratiske strukturer vil være dårligere egnet for personer med nedsatt funksjonsevne, enn mer fleksible strukturer som har større rom for det personlige ved den enkelte ansatte (ibid., s. 373). Fleksibilitet og autonomi på jobb ble sett på som en gunstig faktor i forhold til å lykkes i arbeidet for personer med nedsatt funksjonsevne, noe som for eksempel kan gjøre det enklere å strukturere arbeidshverdagen etter behov (Gewurtz & Kirsh, 2009).

Organisasjonskultur: Det finnes noe litteratur som går på hvordan organisasjonskultur kan være en barriere for personer med nedsatt funksjonsevne, og hvordan kulturen kan være preget av stereotypier og negative holdninger (Gewurtz & Kirsh, 2009; Schur, Kruse, & Blanck, 2005; Stone & Colella, 1996). Organisasjonskultur og perspektiv på mangfold har blitt lansert som viktige mellomliggende variabler i forhold til det å høste positive effekter av en mangfoldig ansattgruppe (Ely & Thomas, 2001; Spataro, 2005). Spataro beskriver tre ulike typer organisasjonskultur som har konsekvenser for synet på mangfold (Spataro, 2005, s. 29). Den første kulturen beskrives som en *differensieringskultur*. Dette er en kultur som plasserer enten positive eller negative verdier på personlige egenskaper, eller kjennetegn, som for eksempel funksjonshemming. De som har de foretrukne egenskapene, har også mest makt og status i organisasjonen, får mest innflytelse og respekt blant kollegaer, og presterer generelt bedre enn de som ikke har de foretrukne egenskapene. Resultatet blir at organisasjonen ikke verdsetter bidragene fra alle grupper i organisasjonen i samme grad, og reduserer mulighetene for personer som tilhører tradisjonelt underrepresenterte grupper. Et eksempel på en slik organisasjon, kan være hvor hvite menn blir foretrukket foran personer med andre demografiske trekk, og får mest makt og innflytelse i organisasjonen. Den andre kulturen er en såkalt *enhetskultur*, hvor forskjellige identiteter og egenskaper blant de ansatte blir underordnet og undertrykket i forhold til organisasjonens overordnede mål (ibid., s. 32). Man har kanskje færre konflikter, og felles mål, men så står man også i fare for å gå glipp av potensielle verdier som kan stamme fra ulike perspektiver og egenskaper blant de ansatte. Den tredje kulturen, er en såkalt *integreringskultur* (ibid., s. 33). I denne formen for kultur

verdsetter man ulikheter blant de ansatte, og ser de potensielle verdifulle perspektivene og bidragene som kan komme ut av mangfold. Det kan være en kultur med mer konflikt, men denne er basert på uenigheter omkring hvordan man skal løse oppgavene på best mulig måte, og ikke på konflikt i relasjoner. Hovedsaken er ikke demografisk mangfold i seg selv, men de verdifulle perspektivene og bidragene mangfold kan gi for organisasjoner.

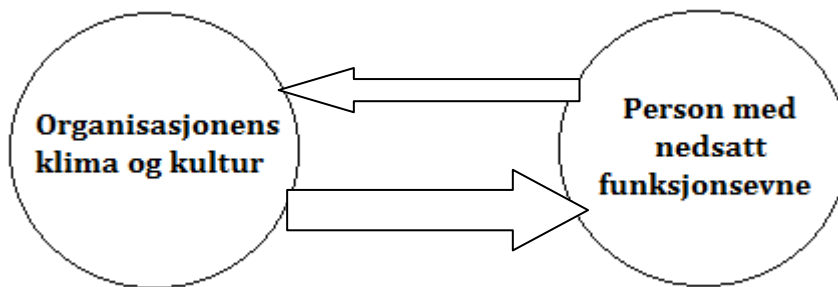
Er det mulig å endre kulturen? Mye av litteraturen om organisasjonskultur og personer med nedsatt funksjonsevne knytter seg til sosialpsykologiske mekanismer som virker negativt mot personer med nedsatt funksjonsevne. På et helt grunnleggende plan handler det om «oss» og «dem», og om skillet mellom normalitet/avvik. Fra sosialpsykologien har vi begrepet *selvoppfyllende profeti*, som viser til hvordan forventninger hos andre personer kan lede til å produsere den forventede atferden hos de aktuelle personene (Myers, 2007, s. 83). Det kan synes som et vanskelig prosjekt å skulle endre på disse grunnleggende kategoriene, men litteraturen viser også at det er mulig gjennom å få positive erfaringer med det å arbeide med personer med nedsatt funksjonsevne (Stone & Colella, 1996, s. 366; Unger, 2002).

Intervjuene i Telenor viste hvordan det hadde skjedd en alminneliggjøring, for eksempel ved at det ikke lenger var så vanlig å bli stirret på i gangene selv om man hadde en funksjonsnedsettelse. Gjennom å bli kjent med personer med nedsatt funksjonsevne som flinke ansatte, kan man bryte ned fordommer (Traavik, 2011). En tilnærming er også at endringer i organisasjonsklimaet, for eksempel i relasjoner mellom ansatte, over tid kan virke tilbake på dypere normer, verdier og grunnleggende antagelser (Einarsen & Skogstad, 2011). Utfordringen for personer med nedsatt funksjonsevne er at de settes i en sårbar situasjon, hvis de i utgangspunktet møter negative forventninger i kulturen, og må bruke ekstra krefter for å bevise at de er en god arbeidskraftsressurs (Gewurtz & Kirsh, 2009).

Organisasjonskultur er et komplekst fenomen, og mest sannsynlig går påvirkningen begge veier. Et utgangspunkt er hvilket syn og perspektiv organisasjon har på mangfold. Er det først og fremst noe organisasjonen gjør for å oppfylle et minstekrav i lovgivningen, eller i forventninger i omgivelsene, eller er det noe man ønsker å dra nytte av (Ely & Thomas, 2001; Spataro, 2005). En annen tilnærming er hvor sterke negative oppfatninger og stereotyper er i organisasjonskulturen, og hvor vanskelig det er å endre disse (Stone & Colella, 1996).

Personer med nedsatt funksjonsevne blir dermed ekstra utsatt for andres evalueringer, men kan gjennom å gjøre en god jobb være med å endre dynamikken i organisasjonsklimaet, og på

lengre sikt endre normer, verdier og grunnleggende antagelser. I en situasjon hvor organisasjonskulturen er vennlig innstilt mot personer med nedsatt funksjonsevne, kan personer med nedsatt funksjonsevne gjennom å gjøre en god jobb bekrefte og forsterke de positive verdiene i organisasjonen. I en kultur hvor personer med nedsatt funksjonsevne møter mer negative holdninger, kan personer med nedsatt funksjonsevne være med å endre disse holdningene på lengre sikt i positiv retning gjennom å holde ut, og gjøre en god jobb. Det siste tilfellet er verre enn det første, og graden og varigheten i de negative holdningene avgjør om det er verdt å investere arbeidsinnsatsen i denne organisasjonen. Min påstand er at kulturen er viktigst, men at den ansatte med nedsatt funksjonsevne ikke er uten innvirkning.



Figur 6.2. Organisasjonskultur er en viktig faktor på atferd, men personer med nedsatt funksjonsevne kan også være med å påvirke klima og kultur.

Betydningen av ledelse: I flere av casene i boken til Lengnick-Hall (2007a) understrekes betydningen av toppledelsen for en vellykket inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne. Toppledelsens støtte for en inkluderende organisasjon, kan være det som betyr forskjellen på suksess og fiasko, særlig i situasjoner der man møter utfordringer, eller hvor ansatte viser negative holdninger mot ansatte med nedsatt funksjonsevne (ibid., s. 102). I flere av casene var det også viktig at ledelsen støttet en businesscase for inkluderingen, og ikke bare som et ledd i å vise samfunnsansvar overfor omgivelsene. I Telenor synes toppledelsen å være veldig forpliktet på programmet, og flere hevdet at det ikke var for å være snill at man hadde rekrutteringen, men at det også grunnet i en tro på at inkluderingen var til det gode for enkeltmennesket, bedriften og samfunnet som helhet.

6.4.3. Trekk ved samfunnet

Vi har sett hvordan inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne også gjøres til en del av bedriftenes samfunnsansvar. Røvik ser CSR som en del av en større idé om

omdømmehåndtering, altså en måte å imøtekomme forventninger, normer og verdier i de institusjonelle omgivelsene (2007, s. 196). Personer med nedsatt funksjonsevne og organisasjoner er «embedded» i et samfunn, med bestemte normer og verdier som påvirker aktørenes tankesett og handlinger. Gjennom å legge vekt på verdier som menneskeverd og likeverd, kan samfunnet signalisere at personer med nedsatt funksjonsevne er *ønsket*, og at disse personene kan tilføre samfunnet, er verdifullt. Prinsippet om alle menneskers iboende verdi, er slått fast i FNs universelle menneskerettighetserklæring. På tross av dette vet vi at det har vært en sterk historisk diskurs som stempler personer med nedsatt funksjonsevne som avvikere fra det normale, og mørke krefter som for eksempel har gitt utslag i eugenikk (Sirnes, 1999). Den individuell-medisinske forståelsen av funksjonshemming handler om hvordan funksjonshemming kan forstås som en personlig tragedie. Dermed, selv om det internasjonale samfunn grunnleggende sett proklamerer menneskeverd og likeverd, så er bildet mer sammensatt. Hvilket syn og verdier samfunnet uttrykker overfor personer med nedsatt funksjonsevne, vil trolig ha betydning for hvordan denne personen ser på seg selv, og videre for hvordan personen presterer på ulike samfunnsarenaer.

Gjennom et større internasjonalt engasjement, uttalelser og erklæringer fra de tunge internasjonale policyinstitusjonene, legger samfunnet press på arbeidsgiverne for at de skal inkludere personer med nedsatt funksjonsevne. For eksempel har EU innlemmet inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne som en viktig del av CSR-strategien for 2011-14 (European Commission, 2011). Den internasjonale arbeidsorganisasjonen (ILO) har også hatt fokus på å få flere personer med nedsatt funksjonsevne, og har blant annet opprettet et initiativ som kalles for *ILO Global Business and Disability Network*. Argumentasjonen til dette nettverket kjennetegnes av en tro på en businesscase for inkludering av personer med funksjonshemninger i arbeidslivet (ILO Global Business and Disability Network, 2014). Samfunnet, gjennom institusjonaliserte normer og verdier, kan trolig spille en rolle i forhold til i hvilken grad og på hvilken måte virksomheter inkluderer personer med nedsatt funksjonsevne.

7. Konklusjon

Denne oppgaven har vært et forsøk på å sette en forskningsagenda, og lage et rammeverk for studier som ser på personer med nedsatt funksjonsevne som en ressurs i organisasjoner.

7.1. Et grunnlag for forskningen

Som et første steg, handler det om å bygge et fundament som gjør at personer med nedsatt funksjonsevne kan være interessante å undersøke som en gruppe i organisasjoner. Dette er, som vi har sett, problematisk av flere grunner. For det første, hva er funksjonshemming og funksjonsnedsettelse? Og, hvem er egentlig «personer med nedsatt funksjonsevne»? Allerede her møter vi på problemer, fordi at hva som er en funksjonshemming og funksjonsnedsettelse, varierer ut i fra hvilken definisjon eller forståelse man legger til grunn (Hugaas Molden & Tøssebro, 2009). Det finnes ingen objektiv statistikk om hvem som har en funksjonsnedsettelse eller funksjonshemming, tallene vil variere om man har administrative, selvdefinerte eller funksjonelle definisjoner (Grönvik, 2007). For det andre har vi sett at det er vanskelig å skulle sette et skille mellom personer med og uten nedsatt funksjonsevne, for på et grunnleggende plan er vi alle sårbare (Shakespeare & Watson, 2002). Har for eksempel en som går med briller, men ellers fungerer helt normalt, en funksjonsnedsettelse? Hvor skal grensen gå, og hvem skal sette denne grensen? Vi ser at hva som er en funksjonsnedsettelse og funksjonshemming i stor grad er sosiale konstruksjoner som varierer i tid og rom.

Samtidig har jeg, ut i fra et kroppsliggjort perspektiv, argumentert for at ikke alle sider ved det å ha en funksjonsnedsettelse er sosialt konstruert (Thanem, 2008). Det å leve med en funksjonsnedsettelse, oppleves virkelig nok for den personen det gjelder. Et kroppsliggjort perspektiv har blitt fremsatt som kanskje det mest lovende utgangspunktet for studier innenfor dette forskningstemaet, fordi det fokuserer på personenes levde erfaringer med funksjonsnedsettelse og funksjonshemming (Värlander, 2012). Dette gjør at vi både kan se på hvordan personer med en lik funksjonsnedsettelse handler forskjellig, men også hvordan mennesker med ulike funksjonsnedsettelser kan handle likt i møte med omgivelsene. Det affirmative perspektivet, som ser på positive sider ved det å leve med en funksjonsnedsettelse og funksjonshemming, er også et lovende utgangspunkt (Swain & French, 2000). Et sentralt spørsmål har vært om personer med funksjonsnedsettelser gjennom å leve med

funksjonsnedsettelse og funksjonshemming utvikler noen perspektiver, egenskaper eller ferdigheter som kan være verdifulle for organisasjoner og arbeidsliv.

7.2. Noen tentative konklusjoner

Med utgangspunkt i litteraturstudiet og casestudien har vi sett at det pekes på noen bidrag og effekter som personer med nedsatt funksjonsevne har tilført organisasjoner. Samtidig har vi sett på det problematiske i å skulle generalisere funnene til å gjelde et større utvalg av enheter. Oppgaven beveger seg i spenningen mellom en induktiv og abduktiv forskningsstrategi, og på samme måte mellom realistiske og sosialkonstruktivistiske perspektiver. utfordringene ved å skulle generalisere skyldes for det første at oppgaven har vist et mangfold av identiteter, perspektiver, egenskaper og personligheter blant personer med nedsatt funksjonsevne. En annen årsak er at de fleste funnene synes å være avhengig av en rekke mellomliggende variabler, så som trekk ved individene og organisasjonene. Dermed er dette i stor grad et kontekstavhengig forskningstema. Når det er sagt har jeg stimulert til at vi kan forske videre på om disse funnene kan gjelde for andre personer i andre kontekster, så lenge det gjøres med skånsomhet og refleksjon over de etiske utfordringene som følger av å generalisere.

Når det gjelder del 1 av problemsstillingen, om hva personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjoner, har vi sett at personer med nedsatt funksjonsevne kan bidra ved å være hardtarbeidende, pålitelige og lojale. Videre har vi sett hvordan personer med nedsatt funksjonsevne i noen sammenhenger kan tilføre kreativitet, og bidra med spesialisert kunnskap som i neste omgang kan lede til innovasjoner og utvikling av organisasjonen. I forhold til organisasjonsklima og kultur har vi sett at personer med nedsatt funksjonsevne kan være en inspirasjon for kolleger gjennom den innsatsen de legger ned for organisasjonen. Det å omgås personer som lever med noen ekstra utfordringer i hverdagen, kan også føre til læring, og evne til å vise hensyn til ulike personer i arbeidsmiljøet. Gjennom å være åpne om sin historikk og daglige utfordringer kan personer med nedsatt funksjonsevne bidra til større åpenhet i organisasjonen, noe som kan lede til større tillit.

Del 2 av problemsstillingen undersøkte hvilke effekter organisasjoner kunne høste av å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne. Vi så at det var effekter å hente i arbeidsmiljøet, og i oppgaveløsningen gjennom å bruke den kompetansen som personer med

nedsatt funksjonsevne sitter på. Videre så vi at det i noen tilfeller kan være lønnsomt for organisasjoner å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne, for eksempel ved at den ansatte med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjonen noe unikt som er vanskelig å få med andre ansatte. Gjennom å være en hardtarbeidende og lojal ansatt, kan personer med nedsatt funksjonsevne være et eksempel for andre ansatte til også å yte ekstra for organisasjonen. Gjennom å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne kan organisasjoner være med å ta et samfunnsansvar, noe som kan føre til holdningsendringer både innad i virksomheten, i næringen, og samfunnet som helhet. Det er ganske entydige funn at det er positivt for omdømmet at organisasjoner inkluderer ansatte med nedsatt funksjonsevne, og at det er gode effekter å hente gjennom å ta et samfunnsansvar.

7.3. Refleksjoner omkring etikk og metode

Mye av den eksisterende forskningen omkring funksjonshemming og arbeidsliv, har fokusert på samfunnsmessige barrierer og diskriminering som hindrer personer med nedsatt funksjonsevnes deltakelse i arbeidslivet. Dette er en riktig og viktig tilnærming, som det trengs mye forskning på. I denne oppgaven forsøker jeg å bringe inn en ny tilnærming hvor jeg ser på personer med nedsatt funksjonsevne som en potensiell ressurs for organisasjoner, og undersøker hvordan de levde erfaringene med funksjonsnedsettelse og funksjonshemming kan lede til noen perspektiver, egenskaper og ferdigheter som kan være verdifulle for arbeidslivet. Til grunn ligger troen på at dette er et perspektiv som er verdt å undersøke videre, og som tjener personer med nedsatt funksjonsevne, bedrifter, og samfunn til det gode. Nå kan det imidlertid være ulike oppfatninger om dette er et ønsket perspektiv. Vi har sett at noen personer med nedsatt funksjonsevne ikke ønsker å bli identifisert som funksjonshemmet, og at variasjonene innenfor denne gruppen er store i forhold til personlighet, syn på funksjonsnedsettelsen, selvbilde, perspektiver og egenskaper. Derfor har jeg lagt vekt på å ha en refleksiv tilnærming til begreper og definisjoner som har blitt brukt, og funn som har blitt gjort. En måte å understreke dette på er gjennom å formulere konklusjonene som «kan»-utsagn og ikke som «vil»-utsagn. Det å leve med ekstra utfordringer kan føre til at man utvikler noen kreative egenskaper, men det vil ikke automatisk gjøre det. Siden det er personer vi snakker om, er det viktig å ha en grunnleggende respekt for mangfoldet i denne gruppen. Ekstra viktig er det å ha en slik tilnærming når kategoriseringen av mennesker som personer med funksjonsnedsettelser, i et historisk lys, ofte har blitt sett på som noe negativt.

Når det gjelder metode vil jeg hevde at kvalitative metoder er de beste for å undersøke dette forskningstemaet videre. Dette kommer for det første av kompleksiteten innenfor dette feltet, og at tilnærmingen i stor grad synes å være kontekstavhengig. Mye av litteraturen som sier noe om hva personer med nedsatt funksjonsevne tilfører organisasjoner, tar utgangspunkt i arbeidsgivers oppfatninger, bekymringer og fordommer mot ansatte med nedsatt funksjonsevne. Studier basert på arbeidsgivers oppfatninger og evalueringer er i stor grad subjektive, og åpne for ulike bias, noe som for eksempel kom frem i studien til hva som ligger til grunn for arbeidsgiveres tilfredshet med ansatte med og uten funksjonshemninger. Det er imidlertid vanskelig å komme unna subjektive evalueringer i studier innenfor dette temaet, men en mulig løsning er å innføre et mer helhetlig organisasjonsteoretisk perspektiv. I min casestudie var jeg opptatt av å inkludere flere grupper innenfor organisasjoner i forskningsdesignet, både ansatte med nedsatt funksjonsevne, kolleger og ledere på ulike nivåer i organisasjoner (praktisk og strategisk ledelse). På den måten kan man også sammenligne svarene for de ulike gruppene, og se om det er forskjeller. I tillegg kan man gjøre etnografiske studier hvor man går inn i en organisasjon og observerer hva personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjoner.

7.4. Videre forskning

I denne oppgaven har jeg forsøkt å lage et rammeverk som videre studier kan ta utgangspunkt i, for å få mer kunnskap om forskningstemaet. Det trengs mer kunnskap om alle sidene ved dette rammeverket, (1) mulige teoretiske utgangspunkt for studier innenfor denne tilnærmingen, (2) mer empiri knyttet til de funnene som har blitt gjort, (3) mer empiri knyttet til trekk ved personer og organisasjoner som påvirker hva personer med nedsatt funksjonsevne kan tilføre organisasjoner, og hvilke effekter det gir organisasjoner å inkludere slike personer. Vi trenger også mer forskning, som undersøker hva personer med nedsatt funksjonsevne selv tenker om en slik tilnærming, og hva de selv sier om hva de kan tilføre organisasjoner og arbeidsliv.

Et hovedanliggende for denne oppgaven har vært å grunnlegge en helhetlig organisasjonsteoretisk tilnærming, som involverer alle aktørene i organisasjoner og ikke først og fremst arbeidsgiverne. Samtidig trenger vi også mer detaljkunnskap om hvert av de

konkrete funnene som er blitt gjort i denne oppgaven. Det kan for eksempel dreie seg om sammenhengen mellom kreativitet og funksjonshemming, og hvordan personer med funksjonsnedsettelse kan bruke sin kompetanse til det beste for organisasjoner. I stedet for å si at mangfold automatisk fører til positive effekter for organisasjoner, må vi undersøke i hvilke tilfeller mangfold er positivt for en organisasjon, og i hvilke tilfeller det virker negativt. Vi trenger en mer kontekstavhengig mangfoldslitteratur, som er reflekterende, kritisk, og mer i tråd med den virkeligheten virksomhetene befinner seg i. Derfor tror jeg at den beste måten å generere kunnskap om dette feltet, er ved å gjøre multiple casestudier, hvor man heller kan sammenligne de ulike casene på rike data. Ved å bygge stein på stein, kan man utvikle verdifull kunnskap som siden kan være med å informere policyutformingene på området.

8. Litteraturliste

- Akram, A. (2011). *Impaired team members' effects in and around teams*. Mastergradsavhandling, Handelshøyskolen BI. Hentet fra http://www.telenor.no/Images/Impaired_team_member's_effects_in_and_around_teams_tcm52-201886.pdf
- Alm Andreassen, T. (2009). Når politikken rettet mot arbeidslivet. Behov for kunnskap om funksjonshemming i arbeidslivet. I J. Tøssebro (Red.), *Funksjonshemming - politikk, hverdagsliv og arbeidsliv* (s. 87-103). Oslo: Universitetsforlaget.
- Alm Andreassen, T. (2012). *Disability as an Asset? Reflections on Employment Patterns in the Health and Social Care Sector*. *Disability Studies Quarterly*, 32(3), 18.
- Alm Andreassen, T., Haualand, H., & Widding, S. (2007). *Funksjonshemming og arbeidsliv i tre bransjer. Sysselsettingsmuligheter og funksjonshemmede barrierer i byggebransjen, IKT-bransjen og helsesektoren*. Vol. 12/2007. AFI-notat
- Barnes, C., & Mercer, G. (2010). *Exploring Disability* (2th utg.). Cambridge: Polity Press.
- Blaikie, N. (2000). *Designing Social Research* (1 utg.). Cambridge: Polity Press.
- Bråthen, M., & Vetvik, K. (2011). *Personer med nedsatt arbeidsevne - hvem er de? Arbeid og velferd, 1-2011*, 24-31.
- Buciuniene, I., & Kazlauskaitė, R. u. (2010). *Integrating people with disability into the workforce: the case of a retail chain*. [Article]. *Equality, Diversity & Inclusion*, 29(5), 534-538. doi: 10.1108/02610151011052816
- Bø, T. P., & Håland, I. (2013). *Funksjonshemma på arbeidsmarknaden i 2013* Vol. 51/2013. Rapporter Hentet fra <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/attachment/148088?ts=14247681200>
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. [Article]. *Business and Society*, 38(3), 268-295. doi: 10.1177/000765039903800303
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. [Article]. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Cox Jr, T. H., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*. [Article]. *Executive* (19389779), 5(3), 45-56. doi: 10.5465/AME.1991.4274465
- Cox, J. T. (1991). *The multicultural organization*. [Article]. *Executive* (19389779), 5(2), 34-47. doi: 10.5465/AME.1991.4274675
- Denison, D. R. (1996). *WHAT IS THE DIFFERENCE BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE? A NATIVE'S POINT OF VIEW ON A DECADE OF PARADIGM WARS*. [Article]. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. doi: 10.5465/AMR.1996.9702100310
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *THE IRON CAGE REVISITED: INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND COLLECTIVE RATIONALITY IN ORGANIZATIONAL FIELDS*. [Article]. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven. (2008). *Lov om forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne*. fra <http://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2008-06-20-42>
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2 utg.).
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*. [Article]. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- European Commission. (2011). *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS*
- A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility* Hentet fra <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
- Falkum, E. (2012). *Risiko og vurdering. Betingelser for funksjonshemmedes og eldres deltakelse i arbeidslivet* Vol. 11/2012. AFI-rapport Hentet fra www.afi-wri.no/stream_file.asp?iEntityId=6193
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. [Article]. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. doi: 10.1177/1077800405284363

- Forslin, J. (2011). *Teknologi og mennesker - Hvordan skape et bærekraftig og fornyende arbeid? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer (2 utg., s. 241-267). Bergen: Fagbokforlaget.*
- Foucault, M. (1982). *The Subject and Power. [research-article]. Critical Inquiry(4), 777. doi: 10.2307/1343197*
- Gaunt, P. (2007a). *A&F Wood Products. I M. L. Lengnick-Hall (Red.), Hidden Talent. How Leading Companies Hire, Retain, and Benefit from People with Disabilities. (s. 61-66). Westport: Praeger Publishers.*
- Gaunt, P. (2007b). *Hewlett-Packard. I M. L. Lengnick-Hall (Red.), Hidden Talent. How Leading Companies Hire, Retain, and Benefit from People with Disabilities. (s. 37-45). Westport: Praeger Publishers.*
- Gewurtz, R., & Kirsh, B. (2009). *Disruption, disbelief and resistance: A meta-synthesis of disability in the workplace. [Article]. Work, 34(1), 33-44. doi: 10.3233/WOR-2009-0900*
- Graffam, J., Smith, K., Shinkfield, A., & Polzin, U. (2002). *Employer benefits and costs of employing a person with a disability. [Article]. Journal of Vocational Rehabilitation, 17(4), 251.*
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen: Fagbokforlaget.*
- Grönvik, L. (2007). *Definitions of Disability in Social Sciences. Methodological Perspectives. Uppsala Universitet, Uppsala.*
- Gröschl, S. (2013). *Presumed Incapable: Exploring the Validity of Negative Judgments about Persons with Disabilities and Their Employability in Hotel Operations. [Article]. Cornell Hospitality Quarterly, 54(2), 114-123. doi: 10.1177/1938965512453082*
- Hagve, T.-A. (2011). *H-indeks - et godt mål på forskningsaktivitet? Tidsskrift for Den norske legeförening, 131(24), 2494-2496. doi: 10.4045/tidsskr.11.0822*
- Halvorsen, R., & Hvinden, B. (2009). *Nordisk politikk for funksjonshemmede møter internasjonal likebehandlingpolitikk. I J. Tøssebro (Red.), Funksjonshemming - politikk, hvoerdagsli og arbeidsliv (s. 23-37). Oslo: Universitetsforlaget.*
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination. London: SAGE Publications.*
- Haugsbø, A., & Larsen, B.-I. (2004). *ICF - ny internasjonal klassifikasjon av funksjon og helse. Tidsskrift for Den norske legeförening, 124(19), 2514.*
- Hernandez, B., & McDonald, K. (2010). *Exploring the Costs and Benefits of Workers with Disabilities. [Article]. Journal of Rehabilitation, 76(3), 15-23.*
- Hernandez, B., McDonald, K., Divilbiss, M., Horin, E., Velcoff, J., & Donoso, O. (2008). *Reflections from Employers on the Disabled Workforce: Focus Groups with Healthcare, Hospitality and Retail Administrators. [Article]. Employee Responsibilities & Rights Journal, 20(3), 157-164. doi: 10.1007/s10672-008-9063-5*
- Houtenville, A., & Kalargyrou, V. (2012). *People with disabilities: Employers' perspectives on recruitment practices, strategies, and challenges in leisure and hospitality. [Article]. Cornell Hospitality Quarterly, 53(1), 40-52. doi: 10.1177/1938965511424151*
- Hugaas Molden, T., & Tøssebro, J. (2009). *Definisjoner av funksjonshemming i empirisk forskning. I J. Tøssebro (Red.), Funksjonshemming - politikk, hverdagsliv og arbeidsliv (s. 38-54). Oslo: Universitetsforlaget.*
- Hughes, B., & Paterson, K. (1997). *The Social Model of Disability and the Disappearing Body: towards a sociology of impairment. [Article]. Disability & Society, 12(3), 325-340.*
- IA-avtalen. (2014). *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 4. mars 2014 - 31. desember 2018 (IA-avtalen). fra http://www.regjeringen.no/upload/ASD/Dokumenter/2014/IA_20142018/SIGNERT_IA_avtale.pdf*
- ILO Global Business and Disability Network. (2014). *About the Network. Who we are., fra http://www.businessanddisability.org/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=121&lang=en*
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer. Kristiansand: Fagbokforlaget.*
- Job Accommodation Network. (2013). *Workplace accommodations: Low cost, high impact. Hentet 14.05, 2014, fra <http://AskJAN.org/media/lowcosthighimpact.html>*
- Jobbstrategi. (2011). *Jobbstrategi for personer med nedsatt funksjonsevne. Vedlegg til Prop. 1 S (2011–2012) – Statsbudsjettet 2012., fra http://www.regjeringen.no/pages/35160671/AD_Jobbstrategi.pdf*
- Kaye, H., Jans, L., & Jones, E. (2011). *Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities? Journal of Occupational Rehabilitation, 21(4), 526-536. doi: 10.1007/s10926-011-9302-8*
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju (2 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.*
- Lengnick-Hall, M. L. (2007a). *Hidden Talent: How Leading Companies Hire, Retain, and Benefit from People with Disabilities. Westport: Praeger Publishers.*
- Lengnick-Hall, M. L. (2007b). *Microsoft. I M. L. Lengnick-Hall (Red.), Hidden Talent. How Leading Companies Hire, Retain, and Benefit from People with Disabilities (s. 73-78). Westport: Praeger Publishers.*

- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*. [Article]. *British Journal of Management*, 11(3), S17.
- Morris, J. (1993). *Feminism and Disability*. [research-article]. *Feminist Review*(43), 57. doi: 10.2307/1395069
- Myers, D. G. (2007). *Exploring Social Psychology* (4 utg.). New York: McGraw-Hill.
- Norvoll, R., & Fossestøl, K. (2010). *Funksjonshemmede og arbeid. En kunnskapsstatus. Vol. 13/2010. AFI-notat* Hentet fra [\(http://www.afi-wri.no/modules/module_123/proxy.asp?I=5039&C=1&D=2&mids=NOU2001:22\)](http://www.afi-wri.no/modules/module_123/proxy.asp?I=5039&C=1&D=2&mids=NOU2001:22). (2001). *Fra bruker til borger. En strategi for nedbygging av funksjonshemmende barrierer*. Oslo: Sosial og helsedepartementet.
- OECD. (2010). *Sickness, Disability and Work. Breaking the Barriers*. Hentet fra <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/8110151e.pdf?expires=1400764084&id=id&accname=oid014242&checksum=E1AAB00543DF017B88ED7512CAE96105>
- Oliver, M. (1990). *The Politics of Disablement*. London: The Macmillan Press.
- Ose, S. O., Dyrstad, K., Slettebak, R., Lippstad, J., Mandal, R., Brattlid, I., & Jensberg, H. (2013). *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013) SINTEF-rapport* Hentet fra <http://www.sintef.no/upload/Helse/Arbeid%20og%20helse/Rapport%20Evaluering%20av%20IA-avtalen%202010-13.pdf>
- Paterson, K., & Hughes, B. (1999). *Disability Studies and Phenomenology: The carnal politics of everyday life*. [Article]. *Disability and Society*, 14(5), 597-610. doi: 10.1080/09687599925966
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). *Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*. [Article]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Putnam, M. (2005). *Conceptualizing Disability*. [Article]. *Journal of Disability Policy Studies*, 16(3), 188-198.
- Ridley, D. (2012). *The Literature Review. A Step-by-Step Guide for Students* (2 utg.). London: SAGE Publications.
- Roosevelt Thomas Jr., R. (1990). *From Affirmative Action to Affirming Diversity*. [Article]. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 utg.). Cambridge: Jossey-Bass.
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). *Corporate culture and the employment of persons with disabilities*. *BEHAVIORAL SCIENCES & THE LAW*, 23(1), 3-20.
- Scott, R. W. (2008). *Institutions and organizations. Ideas and Interests*. . Stanford: Sage Publications.
- Shakespeare, T., & Watson, N. (2002). *The social model of disability: an outdated ideology? Research in Social Science and Disability*, 2, 9-28.
- Siperstein, G. N., Romano, N., Mohler, A., & Parker, R. (2006). *A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities*. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 24(1), 3-9.
- Sirnes, T. (1999). "Alt som er fast fordømmer?". I S. Meyer & T. Sirnes (Red.), *Normalitet og identitetsmakt i Norge* (s. 29-75). Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Skøien, R., Hem, K.-G., & Tyrmi, G. (2006). *Evaluering av Handicap-programmet ved Telenor: SINTEF Helse*.
- Smith, K., Webber, L., Graffam, J., & Wilson, C. (2004). *Employer satisfaction with employees with a disability: Comparisons with other employees*. [Article]. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 21(2), 61-69.
- Spataro, S. E. (2005). *Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different*. [Article]. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 21-38. doi: 10.1002/bsl.623
- St.meld. nr. 40 (2002-2003). (2003). *Nedbygging av funksjonshemmende barrierer. Strategier, mål og tiltak i politikken for personer med nedsatt funksjonsevne*. Oslo: Det kongelige sosialdepartement.
- Stone, D. L., & Colella, A. (1996). *A MODEL OF FACTORS AFFECTING THE TREATMENT OF DISABLED INDIVIDUALS IN ORGANIZATIONS*. [Article]. *Academy of Management Review*, 21(2), 352-401. doi: 10.5465/AMR.1996.9605060216
- Svalund, J., & Skog Hansen, I. L. (2013). *Inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet Vol. 2013:54. Fafo (Ed.) Fafo-rapport*
- Swain, J., & French, S. (2000). *Towards an Affirmation Model of Disability*. *Disability & Society*, 15(4), 569-582.
- Telenor. (2013). *Telenor: Bærekraft og samfunnsansvar, 2012*. I T. L. Uribarri (Red.). Oslo.
- Thanem, T. (2008). *Embodying disability in diversity management research*. *EQUAL OPPORTUNITIES INTERNATIONAL*, 27(7), 581-595.
- Traavik, L. E. M. (2011). *Mangfold i arbeidslivet*. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (s. 220-240). Bergen: Fagbokforlaget.

- Traustadóttir, R. (2009). *Disability Studies, the Social Model and Legal Developments*. I O. M. Arnardóttir & G. Quinn (Red.), *The UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities. European and Scandinavian Perspectives*. Nederland: BRILL.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). *CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS TO PROSPECTIVE EMPLOYEES*. [Article]. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672. doi: 10.2307/257057
- Tøssebro, J. (2012). *Personer med funksjonsnedsettelse på arbeidsmarkedet. Kunnskapsoversikt og kunnskapsutfordringer*. Hentet fra <http://samforsk.no/SiteAssets/Sider/publikasjoner/rapport%20kunnskapsstatus%202806.pdf>
- Unger, D. D. (2002). *Employers' Attitudes Toward Persons with Disabilities in the Workforce: Myths or Realities?* [Article]. *Focus on Autism & Other Developmental Disabilities*, 17(1), 2.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). *Work Group Diversity*. [Article]. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
- Värlander, S. (2012). *Management practice and disability: an embodied perspective*. [Article]. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 14(2), 148-164. doi: 10.1080/15017419.2011.558223
- Watson, N. (2002). *Well, I know this is going to sound very strange to you, but I don't see myself as a disabled person: identity and disability*. *Disability & Society*, 17(5), 509-527.
- Wenneberg, S. B. (2002). *Socialkonstruktivisme som videnskapsteori. Sisyfos' videnskap. Vol. 2/2002. MPP Working paper*. Hentet fra <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6419/wp2-2002.pdf?sequence=1>
- Wergeland, E., & Bruusgaard, D. (2005). *Er fraværsreduksjon en oppgave for leger?* *Tidsskrift for Den norske legeforening*, 125(21), 2984-2987.
- Williams, J., & Mavin, S. (2012). *Disability as Constructed Difference: A Literature Review and Research Agenda for Management and Organization Studies*. [Article]. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 159-179.
- Woodhams, C., & Danieli, A. (2000). *Disability and diversity - a difference too far?* *PERSONNEL REVIEW*, 29(3), 402-416.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). *Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives*. [Article]. *Organization*, 17(1), 9-29. doi: 10.1177/1350508409350344

Vedlegg 1: Intervjuguide litteraturstudie

Kritisk tilnærming (Ridley, 2012):

- *Hva er forfatterens sentrale argumenter eller hovedpoeng?*
- *Hvilke konklusjoner kommer forfatteren til?*
- *Føler du evidensgrunnlaget er sterkt nok?*
- *Ligger det noen grunnleggende antakelser til grunn som forfatteren forventer at leseren deler, kan i disse så fall diskuteres?*
- *Hvilken bakgrunn, og kontekst ligger til grunn for artikkelen (boken)?*

Faglige spørsmål:

Generelt om artikkelen:

- *Hva er temaet for artikkelen (boken), og hvilke forskningsspørsmål ligger til grunn?*
- *Hvilken metode bruker artikkelen (boken), og virker denne metoden som hensiktsmessig, valid og reliabel i forhold til å få svar på forskningsspørsmålet?*
- *Hvilken kontekst er artikkelen skrevet i?*
- *Hvem står bak artikkelen, og kan dette ha innvirkning på konklusjonene som trekkes?*
- *Hvilken tilnærming legges til grunn for teksten: Management? Organisasjonskultur? Negativt eller positivt?*

Personvariabler:

- *Hvordan blir «funksjonshemming» forstått og definert i teksten?*
- *Blir funksjonshemmede behandlet som en gruppe som deler noen felles trekk, eller blir det pekt på variasjoner innad i gruppen?*

Organisasjonsmessige variabler:

- *Hvilken bransje eller organisasjonsfelt er fokus i artikkelen? Er det gjort noen antakelser om variasjoner mellom ulike typer organisasjoner, eller er det påstått å være likt?*
- *Hva sier teksten om hva personer med nedsatt funksjonsevne tilfører organisasjoner?*

- *Stikkord: Arbeidsoppgaver, beslutningsprosesser, samhandling med kolleger, samarbeid, organisasjonskultur, normer og verdier, struktur, klima på arbeidsplasser, holdninger til jobb, selvstendighet, produktivitet.*
- *Hva sier teksten om hvilke effekter det gir organisasjoner å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne?*
 - *Argumenteres det for en business case (økonomiske effekter)?*
 - *Argumenteres det for organisatoriske effekter – strukturelle, kulturelle, tilgang på arbeidskraft m.m.?*
 - *Argumenteres det for effekter i forhold til omgivelser, omdømme, legitimitet og organisasjonens identitet?*

Vedlegg 2: Intervjuguider Telenor

Intervjuguide kollegaer/ledere

Navn: _____

E-post: _____

Mobil: _____

Problemstilling: Hva kan personer med nedsatt funksjonsevne bidra med i organisasjoner, og hvilke effekter har det for organisasjoner å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne.

Innledning

Opplever du problemstillingen som relevant og meningsfull?

Hva er dine umiddelbare refleksjoner i forhold til problemstillingen?

Personer med nedsatt funksjonsevne

Hvordan definerer dere nedsatt funksjonsevne her i Telenor?

Hvordan vil du beskrive dine erfaringer med personer med nedsatt funksjonsevne i Telenor?

Hva kjennetegner denne gruppen som arbeidstakere, slik du ser det?

Hvor stor opplever du variasjonen mellom arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne – oppleves det som meningsfullt å snakke om fellestrekk?

I hvilken grad har de dere tar inn i bedriften også nedsatt arbeidsevne, og hva er dine tanker

rundt skillet mellom nedsatt arbeidsevne og nedsatt funksjonsevne?

I policydokumenter både her hjemme og internasjonalt, betegnes personer med nedsatt funksjonsevne som en ubrukt «ressurs»? Hvordan vil du beskrive dette begrepet

Bidrag inn i organisasjoner

Hvilke bidrag tilfører personer med nedsatt funksjonsevne de daglige gjøremål i bedriften?

Hvilken betydning har funksjonsnedsettelsen for hvordan arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne løser de daglige arbeidsoppgavene?

Synes du at personer med nedsatt funksjonsevne tilfører Telenor noe, som ikke dere funksjonsfriske i samme grad tilfører? I så fall, hva?

Er det noen fellestrekk ved hvilken innstilling og arbeidsmoral personer med funksjonsnedsettelse legger for dagen?

Hvilke normer og verdier opplever du som sentrale i Telenor, og på hvilken måte har personer med nedsatt funksjonsevne innflytelse på dette?

Hvordan vil du beskrive samhandlingen og klimaet mellom funksjonsfriske og personer med nedsatt funksjonsevne, og hva bidrar personer med nedsatt funksjonsevne med i forhold til denne samhandlingen?

I hvilken grad opplever du at personer med nedsatt funksjonsevne trekkes med i beslutningsprosesser i organisasjonen, hva tilfører personen med nedsatt funksjonsevne disse prosessene?

Kan du fortelle en historie som kan illustrere noe av det vi har snakket om, og hva personer med nedsatt funksjonsevne tilfører Telenor?

Effekter for organisasjonen

Hvilke effekter har det for Telenor å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne?

På hvilken måte påvirker ansatte med nedsatt funksjonsevne dere andre som jobber i Telenor? Betyr det noen forskjell å ha personer med funksjonshindringer i organisasjonen?

Det er en del litteratur internasjonalt om en såkalt businesscase, med både positive og mer skeptiske bidrag knyttet til fordelene ved å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne.

- Hva er deres tanker rundt en såkalt businesscase?
- Hvordan begrunner dere denne holdningen?

Hva har inkluderingsprofilen å si i forhold til omdømme og legitimitet i omgivelsene? Hva har inkluderingsprofilen å si i forhold til rekruttering av nye ansatte, og forhold til kunder og markeder?

Hvilke effekter har inkluderingsprofilen i forhold til organisasjonsstruktur og kultur?

Hvordan ville Telenor vært uten ansatte med nedsatt funksjonsevne? Ville noe vært

annerledes i så fall hva?

Intervjuguide ansatte
(med funksjonsnedsettelse)

Navn: _____

E-post: _____

Mobil: _____

Problemstilling: Hva kan personer med nedsatt funksjonsevne bidra med i organisasjoner, og hvilke effekter har det for organisasjoner å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne.

Innledning

Hvilke umiddelbare tanker gjør du deg omkring problemstillingen? Opplevs den som meningsfull og relevant?

På hvilken måte/ på hvilken måte ikke?

Personer med nedsatt funksjonsevne

Hvordan opplever du det å behandle personer med nedsatt funksjonsevne som en gruppe? Gir det mening, eller er de individuelle forskjellene mellom dere for store?

Hvor viktig opplever du funksjonsnedsettelsen er for din identitet som menneske, og som arbeidstaker?

Opplever du at dere med nedsatt funksjonsevne skiller dere ut fra funksjonsfriske kollegaer på noen måte? I så fall på hvilken måte?

I policydokumenter både her hjemme og internasjonalt, betegnes personer med nedsatt funksjonsevne som en ubrukt «ressurs»? I hvilken grad, og på hvilken måte ser du på personer med nedsatt funksjonsevne som en ressurs i Telenor?

Bidrag inn i organisasjoner

Har funksjonsnedsettelsen noe å si for hvordan dere løser de daglige gjøremålene i Telenor? I så fall, hvilken betydning har den?

Kan du fortelle litt om hvordan funksjonsnedsettelsen setter sitt preg på hva du bidrar med, og tilfører Telenor?

Opplever du at dere med nedsatt funksjonsevne kan tilføre Telenor noe eget, som funksjonsfriske ikke er i stand til på samme måte? I så fall hva da?

Har funksjonsnedsettelsen noen betydning for hvilken innstilling og arbeidsmoral du legger for dagen? I så fall, hvilken betydning?

Hvilke normer og verdier opplever du som sentrale i Telenor, og på hvilken måte har personer med nedsatt funksjonsevne innflytelse på dette?

Hvordan vil du beskrive samhandlingen og miljøet mellom funksjonsfriske og personer med nedsatt funksjonsevne, og hva bidrar personer med nedsatt funksjonsevne med i forhold til

denne samhandlingen?

I hvilken grad opplever du at personer med nedsatt funksjonsevne trekkes med i viktige beslutningsprosesser i organisasjonen, hva tilfører personen med nedsatt funksjonsevne disse prosessene?

Kan du fortelle litt praktisk hva du opplever at dere personer med nedsatt funksjonsevne tilfører Telenor, gjerne gjennom en historie som kan illustrere dette?

Effekter for organisasjonen

Hvilke faktorer er viktige for deg for at du skal føle at du kan prestere og yte ditt beste?

Hvordan føler du Telenor har lagt til rette for at du skal kunne lykkes?

Hvilke effekter opplever du at Telenor har av å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne?

Det er en del litteratur internasjonalt om en såkalt businesscase, med både positive og mer skeptiske bidrag knyttet til fordelene ved å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne?

- Hva er dine tanker rundt en såkalt businesscase, og relevansen for Telenor sin del?

Inkluderingsprofilen i Telenor defineres innenfor det som kalles bedrifters samfunnsansvar.

Hvordan opplever du dette? Hvilke effekter tror du det høster i forhold til omgivelsene?

Hvilke effekter har inkluderingen i forhold til hvordan Telenor er strukturert, hvilken kultur,

normer og verdier som står i fokus?

Hvordan tror du Telenor ville vært uten ansatte med nedsatt funksjonsevne? Ville noe vært annerledes? I så fall hva?

Vedlegg 3: Faglig tyngde på tidsskriftene

Målt i H5-indeks (Google Scholar).

Tidsskrift	H5-indeks
Disability Studies Quarterly	8
Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal	8
Scandinavian Journal of Disability Research	7
Journal of Vocational Rehabilitation	13
Cornell Hospitality Quarterly	18
Employee Responsibilities and Rights Journal	12
Journal of Rehabilitation	12
Focus on Autism and Other Developmental Disabilities	18
Personnel Review	22