

Integrering av synshemmede i organisasjoner

En kvalitativ studie basert på Bolman og Deals fortolkningsrammer

BJØRNAR PAASCHE

VEILEDER

Morten Øgård
Nichole E. Silva

Universitetet i Agder, 2023

Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne masteroppgaven markerer min avslutning på mitt studium i Master i ledelse ved fakultetet for samfunnsvitenskap ved Universitetet i Agder. Det har vært en spennende reise og jeg er beæret for ha fått mulighet til å bli kjent med mange inspirerende personer gjennom årene med studiene. Jeg er takknemlig for alt jeg har tillært meg, og har allerede fått stort utbytte av studiet.

Jeg vil rette en stor takk til alle som har bidratt til denne oppgaven gjennom intervjuer, råd, tips, tilbakemeldinger og verdifulle diskusjoner. Bidraget deres har vært uvurderlig.

En spesiell takk til mine veiledere Nichole og Morten som fikk meg på rett kjøl til å få levert oppgaven innen fristen, og for god veiledning.

Jeg vil også takke min bedre halvdel Charlotte og mine barn for deres utrolige tålmodighet og støtte gjennom studiet og oppgaven. Deres støtte har betydd alt for meg.

Til slutt vil jeg også takke Marte som har jobbet med en annen oppgave parallelt med meg. Du har vært en flott støttespiller og en klagemur oppi kaoset. Jeg setter pris på at jeg har kunnet dele frustrasjonen min med deg.

Sammendrag

Målet med denne masteroppgaven er å hjelpe fremtidige arbeidsgivere med å beskrive organisatoriske krav som kreves for å oppnå en vellykket integrasjon av synshemmede i arbeidslivet sett fra et organisatorisk perspektiv.

Problemstilling:

Hva kjennetegner organisasjoner som bidrar til god tilrettelegging og integrasjon av synshemmede?

Oppgaven er en kvalitativ studie av organisasjoner som har klart å integrere synshemmede.

Det ble gjort dybdeintervjuer av tre ledere fra tre forskjellige organisasjoner.

For å belyse problemstillingen ble datamaterialet tematisk analysert og drøftet gjennom Bolman og Deals fire fortolkningsrammer: Den strukturelle, Human Resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen.

Noen av de viktigste hovedfunnene var blant annet:

- Den strukturelle rammen: Ha en bevisst strategi og plan for å inkludere mangfoldet
- Human Resource rammen: Se mennesket, ikke funksjonshemmingen
- Den politiske rammen: Mangfold er nødvendig for å lykkes
- Den symbolske rammen: Mangfold skaper utvikling

Innholdsfortegnelse

1.0 KAPITTEL 1 - TEMA OG PROBLEMSTILLING	5
1.1 RELEVANS	6
1.3 PROBLEMSTILLING	7
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING	7
2.0 KAPITTEL 2 - BAKGRUNN	8
2.1 HVA ER EN SYNSHEMNING?	8
2.3 ARBEIDSGIVERS TILRETTELEGGINGSPLIKT	9
2.4 SÆRSKILT TILRETTELEGGING FOR ARBEIDSTAKERE MED REDUSERT ARBEIDSEVNE	10
2.5 SYSSELSETTING	10
2.6 HVA TENKER ARBEIDSGIVEREN OM Å ANSETTE SYNSHEMMEDE?	12
2.7 HVA TENKER ORGANISASJONER OM SYNSHEMMEDE ARBEIDSTAKERE ETTER ANSETTELSE?	14
3.0 KAPITTEL 3 - TEORI	15
3.1 TEORETISK TILNÆRMING	15
3.2 HVA GJØR BEST PRACTISE ORGANISASJONER SOM HAR KLART Å INTEGRERE?	15
3.3 BOLMAN OG DEALS FIRE FORTOLKNINGSRAMMER	17
3.3.1 Den strukturelle rammen.....	18
3.3.2 Human resources-rammen.....	19
3.3.3 Den politiske rammen.....	21
3.3.4 Den symbolske rammen	22
3.4 OPPSUMMERING.....	24
4.0 KAPITTEL 4 - METODE	25
4.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	25
4.2 VALG AV METODE.....	25
4.3 VALG AV CASE.....	26
4.4 VALG AV RESPONDENTER	26
4.5 INNSAMLING AV DATA:	26
4.6 ANALYSE.....	27
4.7 ETISKE HENSYN	27
4.8 VALIDITET OG RELIABILITET	28
5.0 KAPITTEL 5 - PRESENTASJON AV EMPIRI OG DRØFTING AV FUNN	30
5.1 HOVEDFUNNENE VAR:	30
5.2 DEN STRUKTURELLE RAMMEN	31
5.2.1 Drøfting	35
5.3 HUMAN RESOURCES RAMMEN	37
5.3.1 Drøfting	50
5.4 DEN POLITISKE RAMME	54
5.4.1 Drøfting	55
5.5 DEN SYMBOLSKE RAMME	56
5.5.1 Drøfting	58
6.0 KAPITTEL 6 - KONKLUSJON, IMPLIKASJONER FRA STUDIE OG MASTEROPPGAVENS BIDRAG	61
6.1 IMPLIKASJON AV STUDIET	63
6.2 VEIEN VIDERE	63
LITTERATURLISTE:	64
VEDLEGG	66
VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE	66

1.0 Kapittel 1 - Tema og problemstilling

I mars 2023 la stortinget frem rapporten «Utsyn over kompetansebehovet i Norge» hvor det kommer frem at Norge skriker etter arbeidskraft. Det norske arbeidsmarkedet mangler rundt 70 000 arbeidstakere. Det er store utfordringer med å løse bemanningssituasjoner innen helse, skoler, barnehage og oppvekst. (*Meld. St. 14, (2022-2023)*) Paradoksalst står over 100 000 funksjonshemmede som ønsker å jobbe, uten jobb. (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2019) Flere av disse er synshemmede, og flere av de synshemmede har en høyere utdanning på tross av sin funksjonshemming. (Andersen, 2014) Disse menneskene er beintøffe, har en høy resiliens som få, og har en enorm stor ubenyttet arbeidskapasitet. Hva er det organisasjoner kan gjøre for å klare å mobilisere denne enorme ressursen som samfunnet sitter på, og dermed unngå å dytte denne brukergruppen ufrivillig ut i uføre?

«Cathrine 32 år fra Moss har ofte erfart å bli avvist når hun har søkt jobb. Hun er ærlig og opplyser i søknadene at hun er blind og bruker hvit stokk. Arbeidsgiverne kan vise skepsis, eller kommer med halvsanne unnskyldninger. De digitale utdannings- verktøyene var ikke tilrettelagt for henne som blind. Siden 2020 har hun søkt på 25 jobber og fått avslag.» (Gildestad, 2022)

«Blinde Thomas Tvedt har suksess i «The Voice», men ingen vil gi ham jobb 31-åringen har søkt jobb etter jobb, men når ikke opp. «Blind audition» er det optimale jobbintervjuet, mener han.
– Jeg har åtte år med høyere utdanning, men jeg kan ikke se. Da er du ikke verdt noe.» (Birkelund et al., 2023)

«Blinde Ranveig (35) har aldri hatt fast jobb – frykter å bli ufør Ranveig Bredesen har leilighet i hovedstaden, bikkje under bordet, en bachelorgrad i religion og en mastergrad i diakoni fra 2014. Hun er frisk, sosial og arbeidsom. Likevel har 35-åringen aldri hatt fast jobb å gå til.» (Urbye, 2018)

Synshemmede har like sterke rettigheter som alle andre mennesker med funksjonshemming, som sikrer dem å kunne få arbeide på en normal arbeidsplass. Disse rettighetene er nedfelt i Norges lover og kommer frem blant annet i Arbeidsmiljøloven (AML) og Likestillings- og

diskrimineringsloven (LDL). AML gir føringer til arbeidsgiverens plikter til å kunne tilrettelegge arbeidsplassen for alle som har behov for det. LDL viser til blant annet arbeidstakerens og arbeidssøkerens rett til individuell tilrettelegging ved ansettelsesprosessen, arbeidsplassen og arbeidsoppgavene.

Loven tilsier at alle synshemmede med arbeidsvilje og arbeidsevne, skal kunne få en trygg og sikker arbeidsgiver som gir en tilrettelagt arbeidsplass og tilrettelagte arbeidsoppgaver. Dessverre er det ikke slik i praksis. Hovedregelen er at synshemmede får uføre av NAV i ung alder, selv om de ikke ønsker det. Heldigvis finnes det unntak. Det er flere organisasjoner som har satset og ansatt personer med synshemning, og som har klart å integrere dem i organisasjonen sin. Men hva gjør disse organisasjonene? Er det ikke nok å følge AML og LDL for å få denne gruppen av arbeidstakere ut i arbeid? Hvor langt strekker disse organisasjonene seg utover det loven krever av en arbeidsgiver?

1.1 Relevans

Det er gjort lite forskning på feltet rundt arbeidsgiveren og organisasjonen som har synshemmede arbeidstakere. De fleste studier som har blitt gjort rundt synshemmede som individ og arbeid, er rettet mot den synshemmedes opplevelse av arbeidsgiver, NAV, arbeidsevne, psyke og tilretteleggingsbehov. Det er få studier som viser hva organisasjoner som har lykket med integrering faktisk har gjort for å integrere synshemmede. Målet med denne masteroppgaven er å bidra til å hjelpe fremtidige arbeidsgivere med å beskrive organisatoriske krav gjennom empiri for å oppnå en vellykket ansettelse av en synshemmet. Oppgaven kan også bidra til å rive ned antagelser og antatte tabuer rundt synshemning og arbeid. Ved å beskrive systematisk hva andre organisasjoner har gjort for å lykkes, kan denne lærdommen føre til at en fremtidig arbeidsgiver er bedre forberedt og rustet, slik at verdifull tid ikke blir brukt på å nettopp finne ut hva som skal til for å lykkes.

Det å kunne ta lærdom av de som har fått det til å lykkes med mangfoldighet på arbeidsplassen, kan føre til inspirasjon til andre bedrifter for å ansette synshemmede. Oppgaven kan også være nyttig for NAV og NAV Hjelpemiddelsentral som et verktøy for å indentifisere organisasjoner som har likhetstrekk, og for å kunne gi informasjon for å øke kunnskapsnivået til andre organisasjoner som har mulighet til å ansette synshemmede.

Å få flere synshemmede i arbeid er en lukrativ ordning for alle parter. Ved å øke sysselsettingen blant funksjonshemmede med moderate 15 prosent, vil det gi store samfunnsøkonomiske konsekvenser. Det er estimert at det vil gi en samfunnsøkonomisk gevinst på rundt 26,7 milliarder kroner over en tiårsperiode. Det vil si at hver enkelt ny arbeidstaker vil bidra med en gevinst på rundt 1,3 millioner kroner. For staten vil det samtidig bli en større effekt av at det blir redusert utbetalinger i form av stønader samt økt inntekter fra skatt og arbeidsgiveravgift. Det er estimert 16,1 milliarder i overskudd for det offentlige i samme periode. (Legard et al., 2023)

Målet med oppgaven er å kunne beskrive hva disse «best practice» organisasjonene gjør. Dette fører frem til følgende problemstilling:

1.3 Problemstilling

Hva kjennetegner organisasjoner som bidrar til god tilrettelegging og integrasjon av synshemmede?

1.4 Oppgavens oppbygning

I det neste kapittelet vil jeg tar for meg defensjonen av synshemming, hva arbeidsgivers tilretteleggingsplikt er og tall rundt sysselsetting av synshemmede. Jeg vil også ta opp hva arbeidsgiveren tenker om å ansette synshemmede, og hva organisasjoner tenker om synshemmede etter ansettelse.

I kapittel 3 tar jeg for meg den teoretiske tilnærmingen, hvor jeg redegjør for hva best practise organisasjoner gjør, samt Bolman og Deals fire fortolkningsrammer.

I kapittel 4 tar jeg for meg metoden, hvor jeg redegjør for valg av forskningsdesign, metode, case, informanter, innsamling av data, analysen, etiske hensyn og validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 presenteres hovedfunnene basert på Bolman og Deals fire perspektiver.

Hovedfunnene blir drøftet i lys av hvert perspektiv. Kapittel 5 tar for seg konklusjon og min fortolking av hva organisasjoner kan gjøre for å inkludere synshemmede, samt implikasjon av studiet og veien videre.

2.0 Kapittel 2 - Bakgrunn

I dette kapittelet vil jeg først redegjøre for hva en synshemming er, og hva arbeidsgivers tilretteleggingsplikt er. Deretter blir det redegjort for hva statusen er rundt sysselsetting blant synshemmede. Etter dette blir det presentert hva arbeidsgivere tenker rundt om å ansette synshemmede og hva organisasjoner tenker om synshemmede etter ansettelse.

2.1 Hva er en synshemming?

En synshemming er en funksjonsnedsettelse av synets sanseapparat som følge av skade, sykdom eller lyte. Synskarphet (visus), sidesyn, lesesyn, alder, lyssensitivitet/adapsjonsproblemer og helsesituasjon har betydning for det totale helhetsbildet av synshemmingen. Synshemming kan både være av progredierende karakter (blir dårligere over tid) eller stabil. En synshemming kan oppstå når som helst gjennom hele livet. Graden av synshemming blir definert gjennom verdens helseorganisasjon WHO sin kategorisering av synshemming, i henhold til ICD-10. Graderingen viser hvor dårlig en person ser i forhold til en normalseende person på 6 meter i brøk eller prosent. Et normalt øye kan se 100% på 6 meter. En synshemmede med moderat synssvekkelse kan se mellom 30% og 10% på 6 meter. Alvorlig synssvekkelse ser mellom 10% og 5% på 6 meter, mens blindhet starter på under 5% og dårligere på 6 meter.

Kategori	Synskarphet på avstand	
	Dårligere enn:	Lik eller bedre enn:
0 Mild eller ingen synssvekkelse		6/18 3/10 (0,3) 20/70
1 Moderat synssvekkelse	6/18 3/10 (0,3) 20/70	6/60 1/10 (0,1) 20/200
2 Alvorlig synssvekkelse	6/60	3/60

Kategori	Synskarphet på avstand	
	Dårligere enn:	Lik eller bedre enn:
	1/10 (0,1) 20/200	1/20 (0,05) 20/400
3 Blindhet	3/60 1/20 (0,05) 20/400	1/60* 1/50 (0,02) 5/300 (20/1200)
4 Blindhet	1/60* 1/50 (0,02) 5/300	Lyssans
5 Blindhet	Ingen lyssans	
9	Ubestemt eller uspesifisert	

(FinnKode - Direktoratet for e-helse medisinske kodeverk - ICD-10, NCMP, NCSP, ICPC-2, BUP, ICF-CY, u.å.)

I Norge anslås det at det er omtrent 180 000 mennesker som har svekket syn av en eller annen grad, hvorav omkring 1000 er blinde. (*synshemming – Store medisinske leksikon*, u.å.)

2.3 Arbeidsgivers tilretteleggingsplikt

I Arbeidsmiljøloven (AML) står det at arbeidsgiveren har en plikt for å tilrettelegge for alle som har behov for det ved arbeidsplassen. Tilrettelegging er alle typer tiltak som blir iverksatt i forbindelse med organisering og utførelsen av arbeidet, utforming av arbeidsplassen og arbeidsmiljøet generelt. Tilretteleggingsplikten er ikke reservert til kun de med redusert arbeidsevne, men gjelder alle ansatte. Arbeidstilsynet skriver at «Arbeidsgiver skal organisere arbeidet og legge det til rette slik at arbeidstakerne kan være i jobb og være like friske når de går hjem fra arbeidet som da de kom.» (Arbeidstilsynet, u.å.)

Arbeidsgiver plikter å tilrettelegge, men arbeidstaker plikter også til å medvirke i tilretteleggingsarbeidet slik at partene sammen kan finne gode løsninger. (Arbeidsmiljøloven,

2006)

2.4 Særskilt tilrettelegging for arbeidstakere med redusert arbeidsevne

I AML §4-6 kommer det frem at arbeidsgiver har en særskilt plikt å tilrettelegge for arbeidstakere som har, eller har fått i løpet av arbeidsforholdet, redusert arbeidsevnen eller arbeidskapasiteten sin som følge av ulykke, sykdom, skade eller lignende enten varig eller midlertidig. Plikten for tilrettelegging gjelder enten tilretteleggingen er kortvarig eller langvarig. Alder, stillingsgrad, og om det er fast eller midlertid ansettelse har heller ikke innvirkning på arbeidsgiverens tilretteleggingsplikt. (Arbeidsmiljøloven, 2006)

Både Likestillings- og diskrimineringsloven (LDL) og AML regulerer forhold knyttet til tilrettelegging på arbeidsplassen. §22 i LDL gir arbeidstakere og arbeidssøkere med funksjonsnedsettelse retten til individuell tilrettelegging av ansettelsesprosessen, arbeidsplassen og arbeidsoppgavene. Tilretteleggingen skal sikre at personer med funksjonsnedsettelse har like muligheter som andre, og det skal vurderes om den ikke påfører en uforholdsmessig byrde på arbeidsgiveren. (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2018) Tilrettelegging kan være av fysisk art som ledelinje, heis, IKT, døråpner og lignende. AML har også regler om tilrettelegging, men disse reglene er ikke helt overlappende med LDL. AML retter seg ikke mot arbeidssøkere eller funksjonsnedsettelse som ikke-diskriminerende årsaker. (Funksjonshemmedes fellesorganisasjon, 2020)

2.5 Sysselsetting

Flere studier viser at det er lav sysselsetting av funksjons- og synshemmede personer. I følge Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) var 75% av den yrkesaktive befolkningen sysselsatt, mens for personer med funksjonsnedsettelse var det kun 41% sysselsatt i 2020 (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, u.å.). I studiet «Levekår blant synshemmede» av Thorsen 2017, svarte 17% av synshemmede at de er heltids yrkesaktive mot 44% av befolkningen. (Thorsen, 2017)

I 2020 var det ca 28%, ca 105000 personer med nedsatt funksjonsevne som ønsker en jobb, men som står ufrivillig utenfor arbeidslivet. Det å stå utenfor arbeidslivet gir store konsekvenser og skaper flere bekymringer. De som står utenfor arbeidslivet, havner ofte under fattigdom og de opplever dårligere livskvalitet. (Barne-, ungdoms- og

familiedirektoratet, u.å.). I studiet «Overgangen mellom utdanning og arbeid for unge med nedsatt funksjonsevne» fra 2012, vises det til at 61 % av unge mennesker med nedsatt funksjonsevne som er i jobb, oppfatter seg selv som likeverdige samfunnsborgere. Men dette opplever kun 26% av de som ikke har en jobb. (Legard, 2012)

I studiet «Fra skole og studier til jobb eller uføre-trygd?» ble 32 synshemmede informanter intervjuet, hvor 26 var 100% uføre. Kun 5 av 32 har ønsket seg uføretrygd i utgangspunktet. 13 informanter fortalte at NAV anbefalte dem å søke uføretrygd umiddelbart etter det ble etablert kontakt. Noen fikk forslaget etter få år med tiltak av varierende kvalitet. 17 av de som er uføre sier at de kan tenke seg å forsøke å jobbe igjen, forutsatt at nødvendig tilrettelegging foreligger. Flere av disse hadde sterke ønsker om å komme i arbeid. (Berge, 2017).

I rapporten «med jobb i sikte» av Andersen 2014 svarte 27% at de var uføre eller ikke i stand til å arbeide, mot 6% av befolkningen. 5% svarte de var arbeidsledige mot 3% av befolkningen, men imidlertid svarte 13% av de blinde at de var arbeidsledig sammenlignet med svaksynte og sterkt svaksynte på 4% (N synshemmede 389). Det var 55 prosent av uføretrygdede synshemmede som ønsket å komme i jobb, men hele 36 prosent av disse opplevde at de ikke fikk adekvat hjelp som de trenger. Rundt 50 prosent av de synshemmede føler at står utenfor samfunnet som følge av å ikke være i arbeid. (Andersen, 2014)

Rapporten «med jobb i sikte» viste også at av 967 synshemmede var 2 av 5 svaksynte, 2 av 5 sterk svaksynte og 1 av 5 blinde. Av utdanning hadde 43 prosent av de synshemmede høgskole- og universitetsgrad eller høyere universitetsgrad, som var rundt 30 prosent høyere utdanning enn den øvrige befolkningen generelt. (Andersen, 2014)

Ved innkalling til intervju stiller blinde synshemmede bakerst i køen. I telefonundersøkelsen «Innkalling til intervju - telefonundersøkelse om betydning av nedsatt funksjonsevne ved ansettelse i arbeidslivet, 2006» kommer det frem at blinde synshemmede ligger helt i bunnen for å bli valgt til å bli kalt inn til intervju. Selv med meget gode kvalifikasjoner ligger de på samme nivå som tidligere straffedømte og somaliere med kun formelle kvalifikasjoner. (Dalen, 2006)

2.6 Hva tenker arbeidsgiveren om å ansette synshemmede?

Da det er få forskningsrapporter som angår synshemmede og hva arbeidsgiveren tenker om ansettelse av synshemmede, faller det naturlig å se på forskning rundt funksjonshemmede generelt og synshemmede i sin helhet.

NORCE rapporten «Mangfold på arbeidsplassen», kommer det frem at synshemmede kommer bakerst i køen ved en fiktiv ansettelse (tabell 1, kopiert fra rapport).

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

Tabell 1. Gjennomsnitt hele utvalget, som svar på spørsmålet «Hvor godt ville [aktuell vignett-karakter] passet inn på din arbeidsplass?» (Skala 1-5, hvor 1=Svært dårlig og 5=Svært godt) (Fyhn et al., 2019)

Det ble laget en «barriereprofil» for å identifisere hva slags rasjonale som lå bak de negative svarene for hvorfor den fiktive personen ikke passet inn på arbeidsplassen (tabell 2 kopiert fra rapport)



Tabell 2 (Fyhn et al., 2019)

Tabellen viser at det er stor frykt for at det krever for mye tilrettelegging, at den synshemmede har for lav arbeidskapasitet, at den synshemmede ikke klarer samhandling/samarbeid med andre, og at det vil gi økt arbeidsbelastning på kollegaer. Annet posten ble gitt fritekst for å kartlegge dypere og ga følgende resultat (tabell 3). I denne tabellen står arbeidets natur, antakelser om tilrettelegging og brukergrupper/kunder høyst rangert.

Tema	Synshemming (N=132)
Tilrettelegging	2%
Antakelser om tilrettelegging	14%
Person-spesifikt	4%
Arbeidets natur	55%
Brukergrupper/kunder	13%
Ser muligheter	5%
Sikkerhet	5%
Sykefravær og arbeidsmiljø	0%
Arbeidskapasitet og produksjonstap	1%
Annet	2%

Tabell 3
(Fyhn et al., 2019)

2.7 Hva tenker organisasjoner om synshemmede arbeidstakere etter ansettelse?

Det å få til en integrering av funksjonshemmede kan være positivt for en organisasjon.

I studiet «Med jobb i sikte» av Andersen, 2014, kommer det frem at synshemmede har en høy arbeidsmotivasjon og at de er meget/ganske fornøyd med jobben de har. Dette førte til blant annet et bedre omdømme for bedriften, og det økte motivasjonen til de ansatte. De ansatte mente også at det økte kreativiteten ved problemløsning. (Andersen, 2014). I et dybdeintervjuer av ledere som har ansatt funksjonshemmede, vektla de at mangfold ga vinning for arbeidsplassen. De så også en positiv sammenheng mellom bunnlinje, sykefravær og inkluderingsarbeid, som følge av effekten av inkluderingen. Flere ledere opplevde også at sykefraværet gikk ned og arbeidsmoralen opp når ansatte jobbet sammen med personer som kunne ha personlige utfordringer med å stille på jobb, men kom allikevel. Dette ga en økonomisk lønnsomhet, og de fikk lojale og takknemlige arbeidstakere som ga det lille ekstra. Ett sitat fra en leder: «Jeg tror det er god reklame, og at kundene synes det er positivt, så jeg mener det er en god investering. Min belønning er en enklere hverdag, å gjøre noe samfunnsnyttig, og sist men ikke minst blir produktet bedre.»

(Fyhn et al., 2019)

I rapporten «Synshemmede i arbeidslivet, 2008» oppga lederne både positive og negative tilbakemeldinger på ansettelsen av synshemmede.

De positive funnene tar for seg tilfredshet med arbeidstaker og at de fungerer i en tilrettelagt stilling. Videre har tilrettelegging av kontorarbeid fungert bra, og det har vært vellykket å tilrettelegge stillingen til svaksynte personer.

De negative funnene inkluderer at den synshemmede ble sliten av de forstørrede skjermene og at personen bruker lang tid på å lese gjennom ting i forhold til en person med normalt syn.

Noen av respondentene har også gitt tilbakemelding om at det kan være utfordrende å ikke kunne endre for mye på arbeidsplassen fysisk, eller endre arbeidsoppgaver for mye.

Til tross for noen utfordringer, rapporterer respondentene at det har fungert godt å ansette blinde og svaksynte personer i bedriftene sine. Noen har laget tilrettelagte stillinger, og noen har tilpasset arbeidsoppgaver og arbeidsplassen til den enkelte. Jevnt over har bedriften hatt positive erfaringer med å ansette blinde og svaksynte personer, og de erfarer at tilrettelegging kan bidra til å støtte disse ansatte i arbeidsmiljøet. (Sværi, 2008)

3.0 Kapittel 3 - Teori

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for teoretisk tilnærming, hva best practise organisasjoner gjør som har klart å integrere synshemmede, og deretter vil jeg ta for meg Bolmans og Deals fire fortolkningsrammer.

3.1 Teoretisk tilnærming

For å belyse empirien har jeg tatt utgangspunkt i Bolmans og Deals fire fortolkningsrammer: Den strukturelle rammen, Human Resource rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Ved å bruke disse fortolkningsrammene eller «brillene», mener jeg at det kan skape et breddebilde over hva organisasjoner gjør for å integrere synshemmede. Ved å bruke disse perspektivene, får empirien en struktur, slik at det blir mulig å sortere funnene på en oversiktlig måte.

3.2 Hva gjør best practise organisasjoner som har klart å integrere?

Det er noen få studier som viser til hva organisasjoner har gjort for å inkludere synshemmede, som for eksempel studiet: «Med jobb i sikte» av Thale Kvernberg Andersen og Kari Skarholt, 2022 eller «Synshemmede i arbeidslivet» av Mari Sværi, 2008. Jeg har derfor valgt å løfte det opp ett nivå til forskning rundt integrering av funksjonshemmede og har i tillegg brukt rapporten «Mangfold på arbeidsplassen» av Tonje Fyhn e al., 2019. Denne rapporten tar for seg kartlegging av inkluderingskultur gjennom dybdeintervjuer av ledere og case-studie.

I dybdeintervjuet av ledere kom det frem at ledere som har ansatt funksjonshemmede, var avhengig av at kandidaten selv var motivert og ønsket jobben. Intervju ble brukt som en forventningsavklaring rundt motivasjon, kulturelt mangfold på arbeidsplassen og enkelte problemstillinger. Lederne krevde at de som jobbet i organisasjonen viste vilje og motivasjon, utførte arbeidsoppgavene, og fulgte rammene som var satt på arbeidsplassen. Lederne opplevde også at de fikk mye igjen for å strekke ut en hånd, være fleksibel og investere i kandidaten som kom inn i organisasjonen. I intervjuet ble det poengtert viktigheten av å ha en åpen dør for de ansatte, å være til stede blant de ansatte på gulvet, og se på arbeidet deres. De opplevde også stor nytte av å hjelpe ansatte å sette mål, og vise dem tiltro. (Fyhn et al., 2019)

Flere ledere pekte på viktigheten av samfunnsansvar og personlig engasjement som motivasjon for inkluderingsarbeidet sitt. De var klar over at inkludering ville kreve ekstra oppfølging, flere møter og mer opplæring, men de ville se at andre lyktes på et individ- og samfunnsnivå. De var opptatt at deres arbeid og lidenskap måtte reflekteres på flere nivåer i organisasjonen, fordi det ikke var nok at kun ett individ strakk seg det lille ekstra. Integrering skulle være en del av kulturen. Flere av lederne opplevde at det var nyttig med et tett samarbeid med NAV. Det å ha en fast kontaktperson hos NAV var en fordel rundt informasjon, søknader om tilretteleggingstilskudd, opptrapping og tilrettelegging. (Fyhn et al., 2019)

I den ene organisasjon var ikke inkludering av funksjonshemmede et løst ord, men det var nedfelt i organisasjonens vedtekter slik at det ble et synlig mål og en del av kulturen. De var opptatt av at teksten i utlysingsannonsen var tydelig, og at de spredte informasjon om stillingen gjennom nettverk og organisasjoner for ulike typer funksjonsnedsettelse. En annen suksessfaktor var at arbeidsgiver var opptatte av å vise fleksibilitet når det kom til stillingsstørrelse, samt påfyll av kompetanse med utdanning og kurs. Ofte var det slik at funksjonshemmede hadde manglende kompetanse på grunn av at de hadde fått en dårlig start. Alle lederne som ble intervjuet satte ord på viktigheten for organisasjonen å se forbi funksjonsnedsettelse, da dette førte til at de kunne finne den riktige kandidaten til den riktige posisjonen. (Fyhn et al., 2019)

I intervjuet reflekterte lederne blant annet om at kulturen i organisasjonen er preget av et sterkt kollegafellesskap, som er forankret i en tydelig visjon om å gjøre en forskjell i samfunnet. Dette førte til at organisasjonene fikk ansatte som brant for det de jobbet med og at organisasjonene ble omsluttet av høy arbeidsmoral og ønske om å gjøre en god jobb. Lederne brukte også ord som åpenhet, likeverd, respekt, og at man har tillitbasert arbeid for å beskrive kulturen i organisasjonen. De opplyste også at de jobbet kontinuerlig med kulturen gjennom omstillinger, endringer, åpenhet, mulighet for diskusjon av kulturen og nyansettelser. En informant bemerket at det er en åpen kultur for diskusjon, og at arbeidet som utføres diskuteres i lys av samfunns- og politiske spørsmål. Ledelsen blir fremhevet som sentrale bærere av kulturen på arbeidsplassen, spesielt når det gjelder det politiske fokuset. (Fyhn et al., 2019)

Informantene mente at det er tre temaer som er viktig for en leder å ha med seg for å lykkes

med integrering i praksis. Holdning, kunnskap om tilrettelegging og det å skaffe seg erfaring for å bryte ned stereotypier og overforenkling. Å se forbi menneskers funksjonsnedsettelse og fokusere på deres ressurser og kompetanse. Det ble også nevnt at arbeidsgiver som har begrenset erfaring med å ansette individer med funksjonsnedsettelse kunne lære seg mer om enkel og rimelig tilrettelegging og søke råd fra NAV. En annen faktor som informantene tok opp, er behovet for å øke erfaringsgrunnlaget om den ansatte over tid, fordi førsteinntrykket sjeldent stemte. Ikke før man hadde jobbet med en person over en lengre periode, fikk lederne inntrykk av hvem denne personen var. (Fyhn et al., 2019)

3.3 Bolman og Deals fire fortolkningsrammer

For å prøve å beskrive hvordan organisasjoner har klart å integrere synshemmede, ønsker jeg å bruke Bolman & Deals fire fortolkningsrammer. Bolman og Deals fire fortolkningsrammer er en modell for å forstå organisatorisk atferd og ledelse. Modellen består av fire forskjellige rammer eller «briller» som kan brukes til å se på organisasjonens helhet: den strukturelle rammen, Human resources-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Hver av disse rammene gir en unik og viktig innsikt i organisatorisk atferd, og sammen kan de hjelpe organisasjoner med å forstå de komplekse dynamikkene som finner sted innenfor organisasjoner.

Ramme	Strukturell ramme	Human Resources ramme	Politisk ramme	Symbolsk ramme
Metafor	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
Sentrale konsepter	Regler, roller, mål, politikk, teknologi og omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, politikk	Kultur, mening, metaforer, sermonier, helter, ritualer og helter
Bilde av ledelse	Sosial arkitektur	Myndiggjøring	Å være frontfigur; å ha politisk teft	Inspirasjon
Grunnleggende ledelsesutfordring	Å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemenes behov til hverandre	Å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres	Å skape tro, skjønnhet og mening.

Tabell: De fire perspektiver hentet fra Bolman and Deal 2014, s.43. (Bolman & Deal, 2014)

Rammene lager også ulike perspektiver som påvirker hvordan en leder kan finne og skape mening i en kompleks organisasjon. Ved å evne til å gå utover sine egne snevre tankemønstre kan det skape muligheter for å effektivisere organisasjonen. (Bolman & Deal, 2014)

3.3.1 Den strukturelle rammen

Den strukturelle rammen fokuserer på organisasjonens struktur og hvordan den fungerer ved å se forbi individet, og heller undersøke de sosiale rammene de jobber innenfor. Dette inkluderer blant annet organisasjonens formelle hierarki, roller og ansvarsfordeling, politikk, samt regler og prosedyrer som styrer organisasjonen. Den strukturelle rammen tar også hensyn til organisasjonens teknologi og arbeidsprosesser, og omgivelsene som fysiske og økonomiske ressursene som er tilgjengelige. Bolman og Deal mener at det finnes ikke en ideell struktur for en organisasjon. Den må stadig tilpasse seg tid, målene, teknologien og omverden til organisasjonen. (Bolman & Deal, 2014 s. 67-95)

Den strukturelle rammen er spesielt viktig for å forstå organisatoriske utfordringer som har å gjøre med effektivitet og ytelse. Denne rammen kan brukes til å identifisere problemer som for eksempel ineffektive arbeidsprosesser, uklare ansvarsfordelinger eller manglende koordinering mellom avdelinger. Det er to grunnleggende strukturelle utfordringer som kommer ved utformingen av strukturen. Differensiering - hvordan arbeidet skal fordeles og integrering - hvordan skal individet bli koordinert etter at ansvaret er fordelt. Når organisasjonen er strukturert på en måte som understøtter dens oppgaver og mål, kan dette føre til økt produktivitet og effektivitet. (Bolman & Deal, 2014 s. 67-95)

En organisasjon kan for eksempel være strukturert på en slik måte at det er klare retningslinjer for arbeidsfordeling og ansvarsfordeling, og at det er klare kommunikasjonskanaler mellom avdelinger og nivåer i organisasjonen. Dette kan føre til økt effektivitet og koordinering mellom de forskjellige avdelingene og nivåene i organisasjonen. Blir den strukturelle rammen for stramt styrt, kan det derimot hindre organisasjonen i å utvikle seg videre da det ikke skaper rom for innovasjon og kreativitet, da den kan bli for rigid og byråkratisk. På den andre siden kan for løs struktur føre til at de ansatte i organisasjonen ikke beveger seg i felles retning på grunn av uklare rammer. (Bolman & Deal, 2014 s. 67-95)

Det er hovedsakelig to måter å samordne de ansatte for å knytte opp deres arbeid og initiativ opp mot organisasjonens overordnede mål. Den ene er gjennom vertikal styring, mens den andre er gjennom horisontal styring. I den vertikale styringen går instruksjoner fra høyere

nivåer til lavere nivåer gjennom formell myndighet, regler, retningslinjer, og ved bruk av planleggings- og kontrollsystemer. Den horisontale går på tvers av organisasjonen mellom avdelinger uten at noen nødvendigvis har formelt myndighet over de andre. Dette gjøres ved hjelp av møter, komiteer, koordineringsroller eller nettverksstrukturer. (Bolman & Deal, 2014 s. 67-95)

3.3.2 Human resources-rammen

Human resources-rammen ser på forholdet mellom organisasjonen og de ansatte.

Organisasjonene har behov for mennesker og visa vers, mennesker trenger organisasjoner. Ut ifra dette skaper det ulike behov som ikke alltid er på lik linje. Organisasjonene har behov for de ansattes energi, krefter og evner, mens de ansatte ser etter materielle og ikke-materielle fordeler organisasjoner kan gi. Dersom det kommer en ubalanse i behovene, kan det føre til at en eller begge parter blir skadelidende. Individet kan føle seg forsømt og oversett, og organisasjonen kan få utfordringer ved at de ansatte ikke gjør jobben sin eller hindrer organisasjonen å nå sine mål direkte. På den andre siden kan en balansert organisasjon gi ansatte som finner mening og tilfredshet med arbeidet, som igjen fører til at organisasjonen får de ansatte og kreftene den trenger for å nå målene sine. (Bolman & Deal, 2014 s143-167)

Ifølge Bolman & Deal er Human resources-rammen spesielt viktig for å forstå organisatoriske utfordringer som har å gjøre med engasjement og motivasjon. Denne rammen kan brukes til å identifisere problemer som for eksempel høy turnover av ansatte, eller lav produktivitet på grunn av dårlig arbeidsmiljø. Når organisasjonen er i stand til å tilby gode opplæringsprogrammer, rettferdige belønningssystemer og tilstrekkelig støtte til ansatte, kan dette føre til økt motivasjon og engasjement blant ansatte. En organisasjon kan for eksempel ha et opplæringsprogram for å utvikle ansattes ferdigheter og karriere, og tilby konkurransedyktige lønninger og andre fordeler for å tiltrekke seg og beholde dyktige ansatte. (Bolman & Deal, 2014 s143-167)

Bolman & Deal trekker frem 6 grunnleggende human resource-strategier:

- Den første strategien er at organisasjonen bør bygge opp og innføre en strategi innen human resource for å få en felles tenkning om hvordan de ansatte skal ledes og behandles. Denne grunntenkningen må konkret settes i inn i ledelsens daglige praksis.

- Den andre strategien er å ansette de rette menneskene. Organisasjonen må være bevisst på hva de ønsker av de ansatte. For eksempel: har de behov for noen som er sosialt dyktige, faglig sterke eller en kombinasjon?
- Den tredje strategien er å beholde de ansatte gjennom å betale de ansatte godt, skape en trygg arbeidsplass, forfremme internt og dele overskuddet med de ansatte. Dette kan bidra til blant annet å redusere turnover, som igjen kan føre til mindre feil, høyere lojalitet, bedre kunnskapsforståelse siden de ansatte har erfaring fra organisasjonen, og økt konkurransefortrinn. Høy turnover er ofte forbundet med økte kostnader.
- Det fjerde punktet er å investere i de ansatte gjennom opplæring og skape utviklingsmuligheter. Dette kan sørge for at de ansatte besitter den riktige kunnskapen for å kunne utføre jobben. Dette er et viktig punkt med tanken på utviklingen av dagens teknologi, slik at de ansatte kan utnytte kraften.
- Det femte punktet er å gi de ansatte myndighet. I dette ligger det å holde de ansatte informert, fremme selvstendighet og deltakelse, legge til rette for teamarbeid, likestilling og meningsfylte oppgaver. Ved å gi alle ansatte informasjon og forståelse om bedriftens økonomiske mål, resultatmål og resultater vekker det tillit hos de ansatte. Ledelsen gir de ansatte forståelse for hvordan de kan påvirke sluttresultatet, og hvordan dette resultatet påvirker veien videre. Målet med dette er å få de ansatte til å tenke som eiere av organisasjonen, for å gi eierskap til egen jobb. Medbestemmelse er et sterkt virkemiddel som er med på å øke både arbeidsmoral og produktivitet. Myndiggjøring henger sammen med å se på jobben sin i sin helhet, slik at de ansatte opplever at de er personlig ansvarlig gjennom å bruke eget kjønn og personlig dømmekraft for å deretter å få tydelig tilbakemelding for å kunne forbedre seg. Å opprette selvstyrte grupper eller teams for meningsfulle oppgaver, kan bidra til å øke effektiviteten i forhold til å arbeide individuelt. Det forutsetter dog at teamet har en grundig breddeopplæring i både sine oppgaver samt hva de andre gjør, nok ressurser, uavhengighet og kollektivt ansvar for å nå målet.
- Det siste punktet er å fremme mangfold ved at hele organisasjonen har en fast praksis, og at det er en tydelig filosofi på dette området.
(Bolman & Deal, 2014 s167-189)

3.3.3 Den politiske rammen

Den politiske rammen fokuserer på organisasjonens maktforhold mellom individuelle interesser og gruppeinteresser. Organisasjoner består av koalisjoner av forskjellige individer og interessegrupper som trenger hverandre, selv om de kun delvis deler felles interesser. Mellom disse koalisjonene er det varige motsetninger når det kommer til verdier, overbevisninger, kunnskap, interesser og virkelighetsoppfatning. Ofte må det tas beslutninger som omhandler om hvordan knappe ressurser skal fordeles, noe som skaper konflikter og gjør makt til en viktig ressurs. Makt i organisasjoner er å skape fremdrift, eller å få noe til å skje. Alle gruppene kjemper for sine egne interesser, og ofte må de kjøpslå og forhandle for å få gjennomslag for sine egne mål og beslutninger. Makt er ikke knyttet til autoritet eller posisjon. Det finnes flere type kilder til makt som for eksempel posisjonsmakt, kontroll over belønninger, makt gjennom tvangsmidler, informasjon og ekspertise, renommé og personlig makt. (Bolman & Deal, 2014 s217-256)

Makten kan ofte være ulikt fordelt i organisasjoner. Den kan skilles i et overavgrenset system hvor makten er sterkt konsentrert og stramt regulert, til et underavgrenset system hvor makten er diffus og systemet er løst. Det overavgrensede systemet kontrollerer de interne kampene med hard hånd, mens det underavgrensede åpner mer opp til konflikter og maktkamper. (Bolman & Deal, 2014 s217-256)

Konflikter oppstår ofte i horisontale grenseområder mellom forskjellige grupper og avdelinger, eller vertikale grenseområder mellom forskjellige nivåer. Kulturkonflikter oppstår ofte mellom grupper med forskjellige verdier. Organisasjonen kan også ha sine egne verdikonflikter mellom ledelsens kultur og de ansattes kultur. (Bolman & Deal, 2014 s217-256)

Sett gjennom den politiske brillen, er ikke konflikter nødvendigvis et problem, men et naturlig biprodukt av organisasjonslivet. Det er sjeldent ubegrenset med ressurser, og dermed blir det en naturlig konflikt om hvem som skal få tildelt hva. Det er fordeler og ulemper med konflikter. Er det for rolig og harmonisk i en organisasjon kan det føre til stagnering og til ikke-kreative prosesser. Konflikter driver frem nyteknisk og kreativitet. Men det hele bygges på hvordan konflikter håndteres. Blir de håndtert dårlig, kan det føre til interne og destruktive maktkamper. Gjennom politikkperspektivet kan man si at organisasjonens mål, struktur og strategi oppstår gjennom en kontinuerlig prosess av kjøpslåing og forhandlinger mellom de viktigste interessegruppene i organisasjonen. (Bolman & Deal, 2014 s217-256)

Det er fire viktige oppgaver en leder kan gjøre for å bedre sine politiske ferdigheter. Det første en kan gjøre er å utarbeide en handlingsplan for forandring, hvor det er en visjon og en strategi for å nå visjonen som tar hensyn til ytre og indre krefter. For å finne de ytre og indre kreftene er det nødvendig å kartlegge det politiske terrenget gjennom fire trinn:

- Finne de uformelle kommunikasjonskanalene
- Finne de som påvirker politikken mest
- Analysere mulighetene for bruken av interne og eksterne aktører
- Finne ut av hva slags motangrep som kan komme.

(Bolman & Deal, 2014 s217-256)

Etter at terrenget er kartlagt, er det tredje steget å bygge nettverk og koalisjoner. Søke etter de relevante relasjonene og finne ut hvem en må påvirke. Finne ut hvem som gjør motstand og hvorfor noen gjør motstand og hvor sterke de er. Holde sine motstandere tett inntil brystet og prøve å bygge gode relasjoner. Dersom dette ikke fungerer, ha en plan B. (Bolman & Deal, 2014 s217-256)

Til slutt er det kjøpslåing og forhandlinger, noe som står sentralt i det politiske spillet. Det beste er å oppnå en win-win situasjon. For å få dette til er det viktig å skille mellom sak og person, samt å skille mellom posisjon og interesser for å unngå å ødelegge etablerte relasjoner. Under forhandlingene er det viktig å ikke hoppe på det første og beste alternativet, men å være åpen for andre løsninger som kan være bedre. (Bolman & Deal, 2014 s217-256)

For å unngå politiske organisatoriske katastrofer er det nødvendig å ha noen moralske prinsipper å navigere etter. Et av dem er at alle parter har en gjensidig forståelse for reglene som følges. Handlingene som blir foretatt skal være moralsk generaliserbare. Valgene man tar bør kunne tåle dagens lys og man bør vise omtanke om andres interesser og følelser. (Bolman & Deal, 2014 s217-256)

3.3.4 Den symbolske rammen

Den symbolske fortolkningsrammen tar for seg hvordan mennesker legger mening i den kaotiske verden gjennom å fokusere på organisasjonens symbolske og kulturelle sider. Denne

rammen tar hensyn til organisasjonens symboler, helter og heltinner, ritualer og fortellinger, samt organisasjonens verdier og kultur. Den symbolske rammen kan også hjelpe organisasjonen med å utvikle et positivt og attraktivt omdømme i markedet. Organisasjoner kan for eksempel bruke symbolske elementer som logoer og slagord til å kommunisere organisasjonens verdier og identitet til kunder og andre interessenter. Mening og tro er noe som blir skapt hver dag gjennom oss selv og er ikke forhåndsdefinert. Den symbolske rammen bygges på fem ulike grunntanker; Betydning er viktigere enn handling, handling og mening er løst forbundet fordi handlinger kan tolkes på flere måter. Handling og prosesser er ofte viktigere på det grunnleggende de står for, enn selve resultatet da de skaper myter, helter og heltinner, ritualer, og fortellinger som kan skape mening og inspirasjon i en ellers kaotisk verden. Kulturen er det som binder organisasjonen og menneskene sammen for å nå de fastsatte målene. (Bolman & Deal, 2014 s277-306)

Organisasjoner har ofte symbolske elementer som logoer, slagord og ritualer som representerer organisasjonens verdier og identitet. Disse symbolske elementene kan ha stor innvirkning på hvordan organisasjonen blir oppfattet av interne og eksterne aktører. (Bolman & Deal, 2014 s277-306)

Verdiene forteller hva organisasjonen står for gjennom å skape identitetsfølelse gjennom hele organisasjonen fra topp til gulv. Verdier får folk til å føle at handlingene deres gjør dem spesielle. Det er ikke hva som står på grunnlagsdokumentet som teller, men hva som blir gjort i praksis. (Bolman & Deal, 2014 s277-306)

Visjonen til organisasjonen er en felles kjerneideologi om hvor de vil være i fremtiden og gir organisasjon en felles retning gjennom begeistring og besluttsomhet. (Bolman & Deal, 2014 s277-306)

Organisasjoner kan ha helter og heltinner, som kan være fra helt enkle mennesker på gulvet til topplederen i organisasjonen. De kan virke som symboler og rollemodeller for organisasjonskulturen som andre kan se opp til og strekke seg etter. (Bolman & Deal, 2014 s277-306)

Fortellinger og historier er et viktig virkemiddel i organisasjonskulturen. De er med på å motivere de ansatte til handling, kommunisere hvem individet og organisasjonen er, de er

med på å videreføre verdier, skape samarbeid, slå ned på rykter, dele kunnskap og lede mennesker fremover i ukjent farvann. (Bolman & Deal, 2014 s277-306)

Ritualer er med på å underbygge verdiene i organisasjonen. De er med på å skape mening, stabilitet og forutsigbarhet. Innvielse av nye medlemmer er et av ritualenes virkemiddel for å skape relasjoner og inkludering. (Bolman & Deal, 2014 s277-306)

En organisasjon kan være en kultur eller ha en kultur. Kultur kan defineres gjennom et mønster hvor personer med felles og grunnleggende prinsipper har løst problemer innen ytre tilpassinger og integrering som oppfattes godt nok, og som den rette måten å tenke og blir dermed videreført til nye medlemmer. Mangfold innad kan skape et konkurransefortrinn, noe som kan skape innovasjon og nytenking i gruppen. (Bolman & Deal, 2014 s277-306)

En leder som forstår symbolenes betydning og kan appellere til disse, kan skape stor oppslutning og effektivitet blant organisasjonen. (Bolman & Deal, 2014 s277-306)

3.4 Oppsummering

Oppsummert gir den strukturelle rammen et perspektiv om organisasjonens struktur, hierarki, roller og arbeidsprosesser. Human resources-rammen fokuserer på forholdet mellom organisasjonen og de ansatte. Den politiske rammen ser på maktforhold og konflikter i organisasjonen, mens den symbolske rammen ser på organisasjonens symbolske og kulturelle sider.

Gjennom disse fire rammene skapes det muligheter for å systematisere informasjon om en organisasjon på en fornuftig måte. I denne oppgaven vil disse perspektivene bidra til å kunne beskrive hva organisasjoner gjør for å inkludere synshemmede.

4.0 Kapittel 4 - Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg av forskningsmetode, og valgene jeg har tatt som har ført frem til det empiriske materialet og analysen.

4.1 Valg av forskningsdesign

Formålet med denne oppgaven er å beskrive hvordan organisasjoner har klart å lykkes med å integrere synshemmede sett fra et organisatorisk perspektiv. For å få svar på dette har valgt å bruke et intensivt forskningsdesign, som innebærer å gå i dybden av et fenomen slik at jeg kan få en mer detaljert og grundig forståelse rundt temaet gjennom få caser. Jacobsen trekker frem at et intensivt design tar utgangspunkt i dem som blir studert, deres forståelse og den konteksten de inngår i. (Jacobsen, 2018)

I begynnelsen av oppgaven valgte jeg en deduktiv tilnærming, ved å lage hypoteser ut ifra teorien som jeg ønsket å teste. Etter intervjuene ble disse hypotesene forkastet, da det ikke ble naturlig å analysere eller drøfte empirien gjennom disse hypotesene. Dermed ble det en abduktiv tilnærming, som er en mellomposisjon, hvor jeg har vekslet mellom induktiv og deduktiv tilnærming. Jacobsen trekker frem at forskning må ses på som en pågående prosess der funn fører til nye spørsmål som igjen må undersøkes. (Jacobsen, 2018 s. 35). Dermed ble det en veksling mellom teori og empiri. Oppgaven ligger i det hermeneutiske paradigme, hvor jeg prøver å danne kunnskap gjennom fortolkning og forståelse fra informantenes erfaringer. (Jacobsen, 2018)

4.2 Valg av metode

Metode er et verktøy en forsker bruker for å hente inn data om virkeligheten. (Jacobsen, 2018). Kvalitativt design blir brukt for å få dypere kunnskap om et uavklart tema. (Jacobsen, 2018, s. 133). I mitt tilfelle fant jeg få studier rundt hva organisasjoner gjør for å integrere synshemmede sett fra et organisatorisk perspektiv. Dermed ble det naturlig å velge et kvalitativt design for å tilegne meg mer kunnskap for å kunne beskrive hva de gjør.

Tjora skriver at dybdeintervju brukes som hovedregel hvor en vil studere meninger, holdninger og erfaringer. (Tjora, 2021 s. 128) Siden jeg ville forstå erfaringene til lederne i organisasjonen, for å beskrive hva de gjør, samt at jeg har et intensivt forskningsopplegg med få enheter og et begrenset antall respondenter, valgte jeg semistrukturert dybdeintervju for å samle inn empiri.

4.3 Valg av case

Problemstillingen min bygger på å beskrive hva best case organisasjoner har gjort for å inkludere synshemmede. For å nå frem til disse organisasjonene som har klart dette, brukte jeg snøballeffekten. Ved å bruke denne metoden, snakket jeg med flere eksperter som har lang erfaring med arbeid for synshemmede. De kjente til flere organisasjoner som har minst én arbeidstaker som er synshemmet, hvor organisasjonen har tilrettelagt utover arbeidsgiverens tilretteleggingsplikt, og hvor organisasjonen har en kultur for å ansette synshemmede. Når det er såpass lav sysselsetting av synshemmede, ble hovedkriteriene for å være en best-practise organisasjon at de faktisk har klart å integrere én synshemmet. Organisasjonene som ble valgt for denne studien, ble validert av flere eksperter på feltet, som beskrev disse organisasjonene som utmerkede forbilder og rollemodeller. Dermed tolket jeg disse organisasjonene som best-practise.

4.4 Valg av respondenter

Jeg valgt ledere som jobber med - eller som er den nærmeste lederen til en eller flere synshemmede i en organisasjon som respondenter. Jeg tok først kontakt med lederne per telefon, hvor jeg forklarte oppgavens hensikt, relevans og ønske om deres deltagelse. Dermed sendte jeg i tillegg ut skriftlig informasjon og samtykkeskjema per e-post til alle som jeg tok kontakt med. Dette var for at informantene skulle få tid til å reflektere over deltagelsen før de tok en avgjørelse.

Det å finne aktuelle respondenter ble ikke en lett oppgave. Da det er et lite miljø, var flere ledere tilbakeholdne på å stille som respondent i frykt for at de synshemmede på arbeidsplassen eller organisasjonen skulle bli identifisert. Andre ledere opplevde ikke at de hadde tid til å stille til en slik oppgave. Jeg fikk til slutt 3 respondenter som ønsket å stille til oppgaven. Ideelt sett ønsket jeg å finne 5 respondenter, men det klarte jeg ikke å oppdrive.

4.5 Innsamling av data:

Før jeg startet med prosessen med dybdeintervjuer, søkte jeg tillatelse fra Norsk vitenskapelig datatjeneste (NSD) som har byttet navn til Sikt. Det ble sendt inn en prosjektskisse av studiet hvor jeg skrev rundt studiet, hensikten med studiet, relevansen til studiet, tentativ intervjuguide og fremgangsmåten. Søknaden ble godkjent.

Det ble laget en intervjuguide med en semi-strukturert struktur, bygget opp av teorien til Bolmans og Deals fire perspektiver. Den ble brukt med fast rekkefølge og ga muligheten for

åpne svar innenfor hvert tema. Målet med denne guiden var å få respondentene til å snakke åpent og fritt, samtidig som den passet på å komme innom hvert tema. Intervjuene startet med god informasjon rundt oppgaven, at respondentene ville være 100% anonyme og at samtalen ville bli tatt opp på lyd. Intervjuguiden ble ikke delt på forhånd. Ett av intervjuene gikk per telefon, mens de to andre intervjuene gikk gjennom teams. Deretter gikk vi systematisk gjennom hvert spørsmål, selv om informanten hadde vært innom teamet. Dette var for å kvalitetssikre at vi hadde vært innom alle temaene.

4.6 Analyse

Hvert intervju ble transkribert innen noen dager etter hvert intervju. Dette var for å sikre at jeg hadde det ferskt i minnet samtidig som jeg lyttet til lydopptaket. Deretter foretok jeg en tematisk analyse av de tre intervjuene. Formålet med en tematisk analyse er å kunne samle dataen fra alle intervjuene under temaer for å få en dypere forståelse av hvert enkelt tema. (Tjora, 2021 s. 171). Siden teorien var basert på Bolman og Deals fire perspektiver ble det naturlig å systematisere og tematisere datamaterialet deretter. Materialet ble sortert og fargekodet. Dette førte til at det ble lettere å se sammenhenger mellom intervjuene, og det ble lettere å sile ut informasjon som ikke var relevant i forhold til min problemstilling.

For å få en dypere forståelse av materialet, lagde jeg et begrepsskjema. Det ble laget et skjema til hver av hovedkategoriene i analyseskjemaet. Gjennom analyseskjemaet fant jeg begrep informantene mine hadde brukt når de snakket om de forskjellige temaene. Her lagde jeg egne samlebegrep for å kunne systematisere ytterligere. Da jeg skulle komme frem til hovedfunnene mine, brukte jeg disse begrepsskjemaene. Jeg hentet ut de samlebegrepene jeg så gikk igjen, og disse samlebegrepene ble mine hovedfunn.

4.7 Etske hensyn

Tjora trekker opp at etiske betraktninger bør ligge implisitt i all forskning, uavhengig av de formelle etiske kravene som foreligger til forskning. Tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet vil påvirke kontakten vi har med respondentene i studiet. (Tjora, 2021 s.53) Jacobsen trekker frem at det er tre grunnleggende forskningsetiske krav som foreligger mellom forholdet mellom forskeren og dem det forskes på. Informert samtykke, krav på privatliv, og krav på å bli korrekt gjengitt. (Jacobsen, 2018, s.47).

Alle som deltok, fikk det forhåndsgodkjente informasjonsskrivet til NSD. For meg,

deltakerne, organisasjonene og for de synshemmede arbeidstakerne har anonymitet vært høyt prioritert. Det er et lite miljø og dermed blir det lett for andre å identifisere personene bak empirien. Jeg har etterstrebet diskresjon og anonymitet i hele analysen av data. I enkelte tilfeller måtte jeg endre ord i transkriberingen uten å miste mening i teksten for å sikre dette. Alle har fått tilbud om å få en kopi av oppgaven når den er ferdig og godkjent. De har også fått informasjon at de kan trekke seg fra studiet når som helst, uten at det blir stilt videre spørsmål eller at det får andre implikasjoner.

4.8 Validitet og reliabilitet

Jackobsen bruker begrepene gyldighet om validitet og pålitelighet om reliabilitet. I et forskningsstudie er det avgjørende å være nøye på gyldigheten og påliteligheten av forskningsresultatene. Dette innebærer at man må stille seg kritisk til kvaliteten på de innsamlede dataene. (Jacobsen, 2018, s.227-245).

Jacobsen trekker frem to former for gyldighet: intern gyldighet og ekstern gyldighet.

Intern gyldighet tar opp spørsmålet dersom det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten, også kalt validering. Jacobsen mener også det er viktig å se på kildenes nærhet til fenomenet, om de er førstehåndskilder som forteller om egne opplevelser eller andrehåndskilder som gjengir hva andre har opplevd. Videre trekker Jacobsen frem at det er nødvendig å se på hva slags kunnskap informantene har om fenomenet. (Jacobsen, 2018, s.227-245).

Ekstern gyldighet tar opp spørsmålet om undersøkelsen er overførbar til andre enheter. Kan forskeren generalisere funnene til andre enheter i den samme casen om blir forsket på? For å kunne generalisere, er undersøkelsen avhengig av to forhold: Antall enheter og hvordan enhetene er valgt ut. Jacobsen trekker frem at det er større sannsynlighet for å kunne generalisere og overføre sine funn til andre enheter, dersom forskeren har nådd ett metningspunkt ved at forskeren har funnet det som er å finne. (Jacobsen, 2018, s. 227-245).

Reliabilitet eller pålitelighet tar Jacobsen opp spørsmålet om undersøkelsen er pålitelig og troverdig. Jacobsen trekker frem at de som blir undersøkt kan bli påvirket av forskeren, og

omvendt, noe som kan påvirke resultatet. (Jacobsen, 2018, s. 227-245).

Når det kommer til intern gyldighet, formulerte jeg hypoteser knyttet opp mot teorien som ble forkastet. Dette kan ha bidratt til at jeg har dannet meg et bilde av min oppfattelse av virkeligheten, som igjen ble endret etter intervjuene. I forbindelse med rekruttering av informanter, ble de kort presentert for problemstillingen og hvorfor dette studiet var relevant per telefon og e-post. Dette kan ha bidratt til å påvirke svarene deres, men på den andre siden var det noen ukers mellom denne e-posten og selve intervjuet. Informantene jeg valgte hadde god nærhet til fenomenet. Informantene hadde også god kunnskap og erfaring rundt temaet. De fortalte primært ut ifra egne opplevelser og derfor mener jeg at de er førstehåndskilder med svar som jeg stoler på.

Når det kommer til ekstern gyldighet har jeg undersøkt 3 enheter, men jeg har kun intervjuet 1 person per enhet. Det er ikke sikkert at jeg hadde fått samme svar dersom jeg hadde intervjuet andre ledere i samme enhet. Dette studiet hadde for få informanter per enhet til å kunne generalisere undersøkelsen. En annen utfordring når det gjelder generalisering er at jeg valgte «best-practis» organisasjoner. Dette kan ikke nødvendigvis representere alle organisasjoner som har ansatte som er synshemmede.

Jeg valgte å ikke sende ut intervjuguiden i forkant, da jeg ønsket at informantene skulle svare spontant på spørsmålene mine. Det er vanskelig å si noe om resultatene kan bli reproduisert på et senere tidspunkt av andre forskere, da det er flere faktorer som kan påvirke en samtale med informanter.

Jeg tolker at undersøkelsen min har en høy intern validitet, men lav ekstern validitet. Informantene hadde et godt kunnskapsnivå om teamet, og de var engasjerte og kritiske til spørsmålene de fikk. Jeg tolker det som at svarene de ga var ærlige og pålitelige.

Analysen, drøftingen og konklusjonen er påvirket av min oppfattelse av virkeligheten, og min fortolkning av hva informantene mente i intervjuene opp mot teorien. Det betyr ikke at det er kun denne virkeligheten som er den fulle sannhet, men den danner et av flere perspektiv på temaet. Funnene i analysen er ikke mulig å generalisere ved å si at det finnes kun en sannhet, men de peker i en felles retning opp mot teorien.

5.0 Kapittel 5 - Presentasjon av empiri og drøfting av funn

I dette kapitlet vil jeg ta for meg å belyse funnene mine ved å analysere datamateriale, samt drøfte funnene i lys av hvert perspektiv til Bolman og Deal, samt teori.

Hensikten med dette studiet var å belyse følgende problemstilling:

Hva kjennetegner organisasjoner som bidrar til god tilrettelegging og integrasjon av synshemmede?

For å kunne besvare denne problemstillingen, analyserte jeg materialet gjennom Bolman og Deals fire perspektiver: Den strukturelle rammen, HR, den politiske rammen og den kulturelle rammen. Gjennom disse perspektivene, mener jeg å ha funnet flere gode og relevante funn som kan belyse problemstillingen min på en god og relevant måte. Noen av de samme sitatene vil bli tolket og analysert i forskjellige perspektiv, da de inneholder flere perspektiver. Først vil jeg presentere hovedfunnene mine, deretter vil jeg presentere datamaterialet gjennom hvert perspektiv sammen med drøfting.

5.1 Hovedfunnene var:

Den strukturelle rammen:

1. Ha en bevisst strategi og plan for å inkludere mangfoldet
2. Samarbeide og dele kunnskap vertikalt og horisontalt
3. Støtte opp lederne med kunnskap og verktøy

Human Resource rammen

1. Se mennesket, ikke funksjonshemningen
2. Kunnskap rundt synshemming, støtteordninger, lovverk og behov for opplæring.
3. Tilgjengelighet og universell utforming av lokaler og IKT
4. Personaloppfølging og godt lederskap – dialog med de ansatte
5. Kalle synshemmede inn til intervju

Den politiske rammen:

1. Mangfold er nødvendig for å lykkes
2. Tar del i et felles samfunnsansvar om å få folk i arbeid

Den symbolske rammen:

1. Mangfold skaper utvikling
2. Åpenhet, respekt, tid og litt is i magen
3. Se mennesket og potensialet
4. Snakke om synshemming utad og være synlige for å eksponere omverden.

5.2 Den strukturelle rammen

Den strukturelle rammen tar for seg organisasjonens struktur og hvordan den fungerer innenfor de sosiale rammene individet jobber i. I dette perspektivet blir organisasjonen sett på som fabrikker, hvor hvert område bidrar for å nå organisasjonens mål. Bolman og Deal fokuserer på hvordan det formelle hierarkiet er strukturert, roller og ansvarfordeling, politikk samt regler og prosedyrer som styrer organisasjonen. Den tar også for seg arbeidsprosesser og de fysiske og økonomiske omgivelsene til organisasjonen. Er det strukturelt stram styring, kan det føre til ineffektivitet og byråkrati. Motsatt kan en for slapt strukturell styring føre til at organisasjon blir for kaotisk. (Bolman & Deal, 2014 s. 67-95)

1. Å ha en bevisst strategi og plan for å inkludere mangfoldet

Funnet var knyttet til informant 1 og 2. Informant 1 trakk frem at de hadde prioritert mangfold i lang tid, men ledergruppen valgte å ta et bevisst valg og utviklet en konkret mangfoldsplan. Informant 2 nevnte at de også har en bevisst strategi for å romme mennesker med funksjonsnedsettelse. Dette er et viktig element sett i forhold til den strukturelle rammen.

Informant 1:

«Vi har jo prioritert mangfold i mange år, og for altså i juni i fjor for snart ett år siden så fikk vi en mangfoldsplan» Informant 1

«det ble bestemt i ledergruppen. Der alle direktørene sitter» Informant 1

Informanten forteller at de lenge har prioritert mangfold uten å ha en konkret plan i bunnen. Ledergruppen tok et bevisst valg om å inkludere en mangfolds plan for å tydeliggjør hvordan organisasjonen skal nå målene.

«Noen av det vi har er 12 hovedtiltak i denne planen og det går også mye på ledelse. For eksempel, at vi må styrke ledere i å lede mangfoldet er et av tiltakene, og der ligger det også mye, ikke sant?» Informant 1

Informanten sier at organisasjonen er opptatt av at lederne blant annet skal styrkes i å lede mangfoldet.

«... vi skal ha disse 4 gruppene og dermed også funksjonshemmede. De skal være etterspurt hos oss for det vi sier er at disse gruppene har helt egne erfaringer og perspektiver som er annerledes enn majoriteten, og de trenger vi inn i vårt innhold, sånn at vi får flere historier, flere og spennende historier, og at alle kan kjenne seg igjen hos oss at de er relevante for absolutt alle i befolkningen og ikke bare for majoriteten da.» Informant 1

De har fokusert på 4 grupper, hvor de blant annet skal ansette funksjonshemmede.

Organisasjonen sier at disse gruppene har en helt egne erfaringer og perspektiver som andre ikke har.

Informant 2

«Ja en bevisst strategi. Jeg tror faktisk vi har en bevisst strategi på å romme mennesker uavhengig av nedsatt funksjonsevne, så det går liksom ikke bare på den med syn, men mer enn det også. Men klart vi har nok en kompetanse på syn som gjør at vi kanskje ser lettere forbi synshemningen da når vi møter synshemmede» Informant 2

Informant 2 tar opp at de har en bevisst strategi å inkludere alle mennesker, uavhengig av nedsatt funksjonsevne og at de har kompetanse på syn fra før, som gjør at de kan se mennesket bak synshemningen.

«Vi har jo en strategi hvor det er nedfelt at synshemmede, hvis det kommer frem i søknadsbrevet og personen er kvalifisert, så skal vedkommende bli kalt inn til intervju.» Informant 2

«vi har jo ingen sånn radikal kvotering sånn at vi skal ansette synshemmede, og vi skal jo ansette den som er best kvalifisert. Uavhengig av syn da, men klart at vi ser jo også i mange typer stillinger hos oss, at det å ha nedsatt syn egentlig et kompetansefortrinn» Informant 2

Organisasjonen til informant 2 har også en strategi å kalle inn synshemmede såfremt de er kvalifiserte. Selv om de ser forbi funksjonsnedsettelsen er de opptatt av å ansette den med best kvalifikasjoner.

Informant 3:

«det var ikke noe sånn bevisst strategi som vedtekter noe sånt som sier at du skal prøve å ta ansette noen som har funksjonshemninger noe sånt i organisasjonen.» Informant 3

«Ingen vedtekter om det å ha flere som har andre form for funksjonshemninger som jobber redusert eller er halvveis uføre da på grunn av ting. Det er mere igjen rettet mot tilfeldigheter at vi kjenner noen som kjenner noen og vet om deres egenskaper, og det har ikke da stoppet oss i ansette dem» Informant 3

Informant 3 trekker frem at deres organisasjon ikke har noen nedfelt strategi eller vedtekt for å inkludere synshemmede inn i organisasjonen.

2. Samarbeide og dele kunnskap vertikalt og horisontalt

I datamaterialet knyttet opp mot Informant 1, trekker vedkommende frem at samarbeid og deling av kunnskap, både vertikalt og horisontalt. Dette er et viktig funn sett gjennom det strukturelle perspektivet.

Informant 1:

«... rett og slett vi kjører turneen. Ja og helst så fysisk som mulig» Informant 1

Informanten forteller at organisasjonen holder foredrag for alle lederne i de forskjellige avdelingene for å sikre seg å få alle med på laget.

Informant 1:

«Man antar at det kommer til å ta mer tid å være personalansvarlige for en som lever med funksjonshemning enn ikke mens jeg utfordrer jo litt på det, og har jo også litt erfaring, ikke sant på å si at personalledelse tar tid? Uansett er min opplevelse, og jeg er ikke så sikker på at det at man har en funksjonsnedsettelse automatisk betyr mer arbeid» Informant 1.

Informanten trekker frem at funksjonshemming ikke alltid betyr mer arbeid. Personalledelse tar tid uansett.

*«... vi jobber med og som vi er nødt til å øve på det er å rigge de strukturelle tingene i organisasjonen sentralt, sånn at hver enkelt leder slipper å få et unødvendig ekstraarbeid»
Informant 1.*

Informanten forteller at de jobber med det strukturelle i organisasjonen sentralt, slik at hver enkelt leder slipper unødvendig ekstraarbeid.

« ... De siste årene har vi ansatt 2 funksjonshemmede. De har blitt ansatt i avdelinger hvor det ikke har vært HC toalett i denne etasjen. Da må de bygge eller gjøre om et eller annet eller 2 toaletter til det. Og det koster penger. Vi har jo en byggeavdeling som kan gjøre det? Men det tar tid og koster penger, ikke sant? Og så da har du den lederen som har ansatt som måtte styre på da og få ordna det, ikke sant, første gang litt sånn. Også sier jeg sånn kan vi ikke ha det hver gang, ikke sant? Og så skjedde det. Så ble ikke så lenge etter, så var det en nyansettelse i et helt annet bygg hos oss. Som var enda dyrere igjen å gjøre det om, ikke sant?» Informant 1.

Informanten trekker frem merarbeidet som dukker opp når det strukturelle ikke er på plass rundt ansettelse av funksjonshemmede arbeidstakere.

«... så sier jeg at sånn kan vi ikke ha det, ikke sant? Vi kan ikke ha det vi vi må passe på at HR avdelingen hos oss sitter med kompetansen og ansvaret at de sitter og vet hvor søker vi midler for å få støtte til og endre disse toalettene for eksempel. Sånn at når noen er ansatt, så er det behov for å gjør det igjen, ikke sant da det må bare bli fikset, og så er det HR og organisasjonen sentralt sin oppgave å få dekket de utgiftene og krangle med bygg, eller hva? Som noe må til da, men min ambisjon er jo at lederne skal ikke ordne dette fordi idet vi begynner, så gir det jo helt mening at du ikke vil ha en sånn funksjonshemmet. Det er sånn. Å ja, du har fått en funksjonshemmet som søker, det vil jeg ikke ha engang til. Ja, i verste fall ikke så tok det et halvt år for å få til toalettene.» Informant 1.

Informanten trekker frem viktigheten av å samarbeide horisontalt mellom avdelingene for å lykkes med en ansettelse. De avdelingene som skal sitte på kompetansen, må få kunnskap og

strukturen rundt hvordan tilrettelegging for funksjonshemmede blir gjort, slik at det ikke blir noen unødvendige flaskehals, ineffektivitet og tilfeldigheter.

3. Støtte opp lederne med kunnskap og verktøy

Dette funnet var knyttet opp mot informant 1 sitt utsagn om organisasjonens innsats for å implementere mangfoldsplanen, ved å styrke lederne med kunnskap og verktøy for å lede mangfoldet.

Informant 1:

«Jeg tror nok at de har holdt foredraget over 50 ganger kanskje, rundt i organisasjonen, og jeg har til gode å oppleve mye motstand for å si det sånn. Og den motstanden som er der er mer sånn. Hvordan gjør vi dette? Ikke sant? Verktøyene til det? Det er ikke noe med viljen»

Informant 1 forteller at organisasjonen er opptatt av å gi lederne verktøy i hvordan de skal møte den nye mangfoldsplanen, slik at planen blir konkret og ikke nok en arbeidsoppgave uten forståelse for hvor i hverdagen man skal finne ekstra tid til dette.

5.2.1 Drøfting

To av tre av informantene trekker frem at deres organisasjon har en bevisst strategi for å inkludere ikke bare synshemmede, men også mangfoldet inkludert funksjonshemmede. I den ene organisasjonen ble tiltakene de har satt for å iverksette planen, formidlet gjennom kurs slik at alle ledere skulle få den kunnskapen og de verktøyene de trengte. Dette ble gjennomført gjennom lederutvikling og kurs for å tydeliggjør lederens rolle i å nå disse målene. Å ha en bevisst strategi samsvarer også med hva andre best practise organisasjoner opplever som nødvendig for å lykkes, slik at mangfold ikke blir et tomt ord. Bolman og Deal tar opp at organisasjoner må tilpasse seg til omverden for å kunne lykkes, noe som disse organisasjonene gjør.

I den ene organisasjonen ble strategien hovedsakelig delt vertikalt, fra toppledelsen til lederne på gulvet. Informant 1 nevner at lederne som har vært på disse kursene, sjeldent viste motstand mot tiltakene. De var mer nysgjerrige på hvordan de skal løse oppgaven i en ellers travel hverdag. Lederne ville ha verktøy og struktur slik at de kunne bidra. Dette kan reflekteres over til Bolmans og Deal to grunnleggende strukturelle utfordringer ved utforming

av strukturen, differensiering og integrering. Hvordan arbeidet skal fordeles og hvordan ledelsen skal bli koordinert etter at ansvaret er fordelt. Informanten trekker også frem at det er nødvendig at avdelingene samarbeider sammen med HR, slik at ansvaret for tilrettelegging ikke blir lagt på individet, men på organisasjonen. Denne organisasjonen samordner lederne både vertikalt og horisontalt for å knytte arbeidet opp mot organisasjonens mål for å integrere syns - og funksjonshemmede.

Den siste informanten forteller at det har vært mer tilfeldig at de har ansatt syns- og funksjonshemmede hos dem, dette kan vise at det er ikke nødvendigvis strategien til organisasjonen som spiller mest inn, men at lederen som skal ansette velger å se forbi funksjonshemningen og heller fokuserer på potensialet til individet.

Ved å ha en bevisst strategi som er tydeliggjort overfor lederne, kan det føre til at lederne er mer åpne for å ansette funksjonshemmede. Det kan også bidra til at struktureringen blir mer strømføret, som for eksempel hvordan HR- avdelingen skal samarbeide med andre avdelinger for å støtte opp under en ansettelsesprosess. Lederne vil kunne oppleve mindre arbeidsbelastning dersom de får de rette verktøyene, kunnskapen og rutineene for å kunne lede mangfoldet.

For en synshemmet kan en godt strukturert organisasjon føre til en forutsigbar hverdag, gjennom å bli møtt med forståelse rundt utfordringer som kan oppstå, kunnskap om hvem som kan hjelpe med tilrettelegging, og at man har en leder som støtter individet. Dette kan også føre til at ansettelsen blir langvarig og gi reduksjon av sykefravær, da arbeidsbelastningen kan bli redusert. Dersom en organisasjon er liten, er det ikke sikkert at det foreligger en bevisst strategi for å ansette. Da kan det falle mer på lederens struktur og kunnskap for å få til et vellykket arbeidsforhold.

5.3 Human Resources rammen

Human Resources rammen (HR) tar for seg forholdet mellom organisasjonen og de ansatte. Den fokuserer på hvordan organisasjonen balanserer den ansattes behov og organisasjonens behov for at de ansatte er motiverte og engasjerte for å nå de overordnede mål. Individet trenger å bli sett og anerkjent, da dette kan gi individet energien til å utføre jobben sin. Blir det en ubalanse, kan det føre til høy turnover, dårlig arbeidsmiljø eller lav produktivitet, og motsatt derom individet er tilfreds. I dette avsnitte vil jeg presentere funnene som jeg har tolket under Human Resources rammen. (Bolman & Deal, 2014 s143-167)

1. Se mennesket, ikke funksjonshemningen

Dette funnet bygges på informant 1 og informant 2 som fremhevet betydningen av å se forbi funksjonshemningen og fokusere på individet som søker jobb. De nevner også at synshemmede og funksjonshemmede generelt ikke er forskjellige fra andre arbeidstakere. Dette er et viktig element ut ifra Human Resource perspektivet.

Informant 1:

"det er en og der er sånn helt innlysende kandidat for synsnedsettelse da sant. Men så sier han at, men jeg har jo funnet løsninger som funker bra for meg når jeg skal i møter som jeg alltid god tid. Jeg går inn i rommet og setter meg i den enden av rommet, sånn at jeg sitter og ser alle. Ikke sant med gode øyet til rommet. Og har masse mer eller mindre bevisste grep på verktøy han bruker som gjør at han opplever at han egentlig ikke er funksjonshemmet i hverdagen sin. Ikke sant? Så ja, det er en kjempespennende diskusjon, ikke sant? Fordi jeg tenker at du bor der, men hvis du har løst hverdagen din. Så er det, jo egentlig ikke sant hvis du er programmerer og sitter i rullestol. Alle andre sitter jo i stol hele dagen, ikke sant? Du er jo ikke funksjonshemmet i forhold til de andre programmerere eller noe sånt.» Informant 1

«... Men så er det jo de andre ting, ikke sant? Vi går i messa. Vi drar ut av huset på noe greier, og det er julebord, og det er tullete ting dessverre " Informant 1

Informanten forteller at synshemmede ikke alltid føler seg funksjonshemmet i noen situasjoner, da de har strategier for å løse utfordringene sine.

«En leder for eksempel som sa til meg at en funksjonshemmet hadde søkt på en jobb og lurte på hva han skulle gjøre? Ingenting egentlig. være bevisst når du kaller inn til riktig type lokale. Pass på at du kaller inn i et format som er lesbart, og du passer på at det er bildebeskrivelse på bilder. Også at du uansett når du kaller inn folk til intervju, så at du alltid spør alle om er det noe du trenger av tilrettelegging i forhold til arbeidsoppgavene.»

Informant 1

Informanten trekker frem at ledere kan være usikre til hvordan de skal gå frem ved innkalling av funksjonshemmede til intervju. Det blir trukket frem at det er viktig å kalle inn i rett format som er lesbart, beskrive bilder og spørre om det er behov for tilrettelegging i forhold til de arbeidsoppgavene man skal utføre.

Informant 2:

«I motsetning til andre arbeidstakere hvor kanskje en stakk kommer inn døra hvor det blir veldig fokus på det, så tror jeg at vi er så vant til det av vi ser litt forbi det, og tenker, hvem er du i stedet for å tenke oi her kommer det en blind fyr.» Informant 2

Informant 2 forteller at de er flinke til å se forbi stokken når en synshemmet søker jobb hos dem.

«Hva skal vi si? Synshemmede er ikke så veldig annerledes enn andre arbeidstakere. Livet skjer og sykdom og skader kan inntreffe, og da vil det være perioder i de flestes liv hvor vi kanskje har behov for en tilrettelegging.» Informant 2

«det er viktig for meg å få fram i et sånt intervju, det er jo at synshemming er jo like forskjellig som befolkningen for øvrig og, noen synes at dem ikke har behov for tilrettelegging. Det er min erfaring. Hva synshemma har behov for å tilrettelegge? Det kan også variere i løpet av et yrkesliv. Lik linje som andre ansatte.» Informant 2

Informant 2 sin erfaring er at synshemmede ikke er så veldig annerledes enn andre arbeidstakere. Livet skjer og sykdom og skader kan ramme alle. De aller fleste vil ha behov for en eller annen form for tilrettelegging i løpet av livet. Synshemming er like forskjellig som befolkningen for øvrig.

«... vi klarer å se mennesket og ikke synshemningen. Og alle mennesker har ressurser. Hva er man gode på. Hva er man dårlig på eller har man svakere sider. Noe alle mennesker har. Utviklingspotensialet eller hva det nå enn skal omtale som?» Informant 2

Informanten forteller at organisasjonen klarer å se mennesket og ikke synshemningen og at alle mennesker har ressurser som kan brukes. De er opptatt av å se utviklingspotensialet til individet.

Informant 3:

«Funksjonsnedsettelsen for oss, det er jo ikke en hindring i å ansette noen. Vi har jo sett nå etter at vi da har havnet i en situasjon hvor vi har noen som er synshemmet for eksempel.» Informant 3

Informant 3 forteller erfaringsbasert at funksjonsnedsettelse ikke skal være noe hinder for å få jobb hos dem.

«Det har aldri tror jeg stoppet en ansettelsesprosess hos oss, at du er funksjonshemmet, så lenge vi ser at det her er muligheter å bygge videre på noe så gjør vi det» Informant 3

Informant 3 ser forbi funksjonsnedsettelsen og ser etter muligheter de har å bygge videre på ved ansettelse av nye medarbeidere.

2. Kunnskap rundt synshemning, støtteordninger, lovverk, fordommer og behov for opplæring.

Dette funnet kommer fra datamaterialet fra informant 1,2 og 3. Informant 1 trekker frem viktigheten av universell utforming og selvbestemmelse over hjelpemidler for synshemmede. Men det kan være mer hensiktsmessig å bruke funksjonsassistenter i stedet for å trekke kollegaer fra deres oppgaver. Informanten trekker også frem at personalledelse tar tid uansett, og at det er viktig at HR-avdelingen og organisasjonen sentralt tar ansvar for å dekke utgifter og koordinere tilretteleggingen. Informant 2 poengterer at de har god kompetanse og kjennskap til støtteordninger og lovverk knyttet til synshemning. De opplever liten risiko ved å ansette synshemmede og ser at behovet for tilrettelegging kan variere både individuelt og over tid. Informant 3 deler sin erfaring med god kjennskap til NAV, hjelpemidler og støtteordninger. De er bevisste på behovet for tilpasning av arbeidsdagen og opplever at NAV

kan være en ressurs for å støtte dem i å beholde og tilpasse arbeidsplassen for synshemmede ansatte.

Informant 1:

«Selvfølgelig for veldig universelt utformet og sånn at vedkommende selv kan forholdsvis enkelt bestille funksjonsassistenter når det trengs. Så det kan hende at det er en mye bedre løsning, og at vi kanskje skal bruke den litt mer enn å bruke kollegaer.» Informant 1

Informanten trekker frem at universell utforming og at selvbestemmelse over hjelpemidler er viktig. Men den synshemmede trenger kanskje å bruke funksjonsassistent oftere for å unngå å bruke kollegaer.

For jeg som jeg sier at vi og de aller fleste firmaer er så tichte at folk har så mye oppgaver. Det er ingen som snurrer rundt i gangen og lurere på hva de skal finne på. Forvente at vi må og dra ut folk av oppgaver og at teamet av prosjekter om det bare så er en time liksom for å hjelpe til med noe av det. Det mener jeg at vi prinsipielt ikke skal gjøre.» Informant 1

Informanten trekker frem tidsklemmen for ledere i organisasjonen, og at bruk av kollegaer kan være prinsipielt feil bruk av ressurser da det kan finnes andre løsninger og tiltak. Selvfølgelig skal kollegaene hjelpe dersom det er behov, men informanten mener sett i kroner at det ikke er riktig bruk av ressurser. Samtidig forstyrrer det arbeidsflyten for kollegaer.

«Man antar at det kommer til å ta mer tid å være personalansvarlige for en som lever med funksjonshemming enn ikke, men jeg utfordrer jo litt på det, og har jo også litt erfaring, ikke sant på å si at personalledelse tar tid? Uansett er min opplevelse, og jeg er ikke så sikker på at det at man har en funksjonsnedsettelse automatisk betyr mer arbeid» Informant 1.

I et HR-perspektiv trekker informanten frem at det ikke nødvendigvis er mer krevende med å ha personalansvar for funksjonshemmede. Personalledelse tar tid uansett.

«... De siste årene har vi ansatt 2 funksjonshemmede. De har blitt ansatt i avdelinger hvor det ikke har vært HC toalett i denne etasjen. Da må de bygge eller gjøre om et eller annet eller 2 toaletter til det. Og det koster penger. Vi har jo en byggeavdeling som kan du gjøre

det? Men det tar tid og koster penger, ikke sant? Og så da har du den lederen som har ansatt som måtte styre på da og få ordna det, ikke sant, første gang litt sånn» Informant 1

Informanten trekker frem at det er ikke bærekraftig at det er lederen som ansatte den funksjonshemmede som skal ta ansvaret alene i å finne ut av hvordan man skal tilrettelegge og hvordan midlene skal bli oppdrevet.

«...Vi kan ikke ha det vi vi må passe på at HR avdelingen hos oss sitter med kompetansen og ansvaret at de sitter og vet hvor søker vi midler for å få støtte til og endre disse toalettene for eksempel, ikke sant. Sånn at når noen er ansatt, så er det behov for å gjør det igjen, ikke sant da det må bare bli fikset, og så er det HR og organisasjonen sentralt sin oppgave å få dekket de utgiftene og krangle med bygg, eller hva?» Informant 1

Informant 1 mener at det er HR avdelingen og organisasjonen sentralt som burde ta oppgaven å få dekket utgiftene for tilrettelegging og ikke lederen som hadde ansvaret for ansettelsen.

«Som noe må til da, men min ambisjon er jo at lederne skal ikke ordne dette fordi idet vi begynner, så gir det jo helt mening at du ikke vil ha en sånn funksjonshemmet. Det er sånn. Å ja, du har fått en funksjonshemmet som søker, det vil jeg ikke ha engang til. Ja, i verste fall så tok det et halvt år for å få til toalettene.» Informant 1

Informant 1 forteller at dersom det blir en for stor belastning for lederen ved en ansettelse, kan det ende opp med at man ikke ønsker å ansette en funksjonshemmet basert på egen eller andres erfaring i fremtiden. Samtidig trekker informanten frem at en slik prosess er tidskrevende, og det rammer både den ansatte og lederen.

«Vi har en sånn ledelseskurs aktivitet, som heter snakk om ledelse, som lederutvikling hos oss har ansvar for og vi skal snakk om ledelse som handler om rekruttering av funksjonshemmede, og da rigger vi for både en presentasjon med tall. Og alt det med liksom mest diskriminerte gruppa og forutinntatthet på at man leverer dårligere eller lavere produktivitet og dårligere effektivitet. Mer belastning, ikke sant? Alle disse fordommene og se hva tallene sier som vi har noe greie på.» Informant 1

Informant 1 trekker frem viktigheten av lederkurs, hvor de trekker frem alle fordommene og statistikken rundt ansettelse av funksjonshemmede.

«... også har vi en bolk hvor en ganske nylig ansatt med en funksjonshemning og leder forteller om sin historie, ikke sant, hva tenkte søkerne når hen leste annonsen, ikke sant? Hva tenkte du når du sendte inn søknaden din? Hvordan forbereder du deg til intervjuet? Hva tenkte du skulle si? Ikke sant? Hvordan opplevde du intervjuet hvordan var on-boarding? Altså og akkurat det samme til lederen sånn at de 2, forteller fra sine perspektiver kan fortelle om den reisen da fram til ansettelse og de første månedene» Informant 1

Informant 1 trekker frem at i lederkurset har de en bolk hvor en nylig ansatt funksjonshemmet og lederen som ansatte vedkommende får presentere sin opplevelse av ansettelsesprosessen.

«Så det skal vi kjøre et panel hvor og de synshemmede også kan sitte etterpå for å dele. Det er forskjell på å være synshemmet og sitte i rullestol ... og vi snakker litt om nettopp om erfaringene fra lederperspektiv og ansettelse perspektiv.» Informant 1

Informant 1 forteller videre at de har et panel, hvor blant annet synshemmede får delta og fortelle sine perspektiver og hvor de deler erfaringer fra et lederperspektiv og et ansettelses perspektiv.

«... Og åpne for spørsmål, ikke minst og for alle ledere som deltar digitalt, ikke sant? Ingenting er dumt å spørre om sånn at vi litt sånn vi må begynne å snakke om ting og ingenting kan være tabu for hvis ikke så kommer vi liksom ikke videre.» Informant 1

Informant 1

Informanten trekker frem viktigheten av å bryte ned tabuer ved å snakke om ting rundt syns- og funksjonshemmede. Informanten mener at dette er nødvendig for komme videre i opplæringen av ledere.

Informant 2:

«Og så tror jeg, at vi har god kompetanse på dette med støtteordningen i samfunnet altså. Ja som lese sekretær, vi vet om de rettighetene som finnes i arbeidslivet, så vi føler vel ikke at vi

liksom tar en sjanse når vi ansatter en synshemmet. Vi tenker at det går bra, det har det gjort før, så hvorfor ikke?» Informant 2

Informant 2 forteller at de har god oversikt over de tiltakene og støtteordningene som finnes og dermed opplever de liten risiko å ansette en synshemmet.

«At i og med at vi har en del synshemmede i systemet så har vi jo en HR avdeling også som er oppdatert på, ja på et lovverk og tettliggende tiltak. Men ja, så det handler vel egentlig om å finne tilretteleggingstiltak, men samtidig så tenker jeg at og det er viktig for meg å få fram i et sånt intervju, det er jo at synshemming er jo like forskjellig som befolkningen for øvrig og, noen synes at dem ikke har behov for tilrettelegging. Det er min erfaring. Hva synshemma har behov for tilrettelegge? Det kan også variere i løpet av et yrkesliv. Lik linje som andre ansatte.» Informant 2

Informant 2 forteller at de har en egen HR avdeling som er oppdatert på lovverk og tiltak for synshemmede da de har flere synshemmede ansatt i organisasjonen. Informant 2 presiserer at synshemming er like forskjellig som befolkningen for øvrig og at ikke alle synshemmede trenger tilrettelegging. Behovet kan varierer i løpet av yrkeslivet på lik linje som andre ansatte.

Informant 3:

«vi kjenner godt til nav og alle områdene og alle fagfeltene. Vi har jo god kjennskap til både hjelpemidler og på en måte hvordan NAV jobber, og vi vet at de kan være med å støtte oss da på å ansette folk som kanskje kan bli litt tidligere uføre enn andre. Men de er jo der for å hjelpe til, slik at vi beholder dem og tilpasse arbeidsdagen så godt vi kan etter dem.»

Informant 3

Informanten forteller at de har god kunnskap til NAV og hjelpemidler. De opplever også at NAV kan bistå etter ansettelse av folk som mulig ville ha blitt uføre tidligere enn andre.

Informant 3.

3. Tilgjengelighet og universell utforming av lokaler og IKT

Funnet bygges på informant 1,2 og 3. Informant 1 peker på viktigheten av universell utforming og tilgjengelighet av digitale verktøy internt i organisasjoner. Vedkommende opplever at de fleste systemer ikke er universelt utformet, noe som skaper utfordringer for synshemmede ansatte. Disse utfordringene belyser også informant 2 og 3 om.

Informant 1:

«.. tilgjengelighet som er en stor del av den planen. For vi har jobbet masse med tilgjengelighet og universell utforming, ut mot publikum. Mens nå skal vi også jobbe med det internt i organisasjoner for ansatte. Ja så de ert veldig viktig, særlig for synshemmede da. For det gjelder jo spesielt digitale verktøy som jo er nesten sånn at ja, at det er ingen som ikke jobber i digitale verktøy på et eller annet vis i dag, og at det skal være universelt utformet. Det er jo en ambisjon vi har da som er ganske krevende fordi de fleste verktøy ikke er det...»
Informant 1

Informanten forteller at organisasjonen jobber nå mot å få IKT-verktøyene universelt utformet, slik at blant annet synshemmede kan bruke de i hverdagen på likt nivå som alle andre. Denne ambisjonen opplever informanten som krevende, da de fleste systemene ikke er universelt utformet.

«... men vi kan jo bruke vår tyngde når vi er ute og skal bestille og kjøpe inn nye ting, så har de som heter konserninnkjøp hos oss har jo det da inne i at man skal ha det med i kravspesifikasjonen som høyt prioritert. Altså viktig. For oss da. Og når vi utvikler selv skal selvfølgelig verktøy de utvikler ha tilgjengelighet og universell utforming.» Informant 1

Informanten trekker frem at innkjøpsgruppen har fått i oppdrag å spesifikt kontrollere at alle produkter de skal handle er universalt utformet, før de går til innkjøp av produktene til organisasjonen.

«synshemmede er jo giga ekspert på ikt. Altså det er ikke noe han ikke kan og er førende i sitt fagfelt i verden liksom. Ja, så det er litt» Informant 1

Informanten opplever at de synshemmede er en av de dyktigste IKT-brukere.

Informant 2:

«Det vi ser og erfarer er jo at siden det ikke er et lovkrav at systemet skal være universelt utformet, sliter vi jo med det vi har kjøpt av systemer som ikke er uten universelt utformet fordi leverandøren har sagt ja, vi er universelt utformet, så der har vi gått på en smell. Så står vi der også har vi jo da noe som ikke er optimalt for svaksynte og blinde, også har vi jo lært av det.» Informant 2

Informanten forteller at de erfarer utfordringer med at systemer ikke er universelt utformet, og at leverandørene feilinformerer ved innkjøp av nye systemer. Informanten opplever at dette skyldes at det ikke er et lovkrav om at systemer skal være tilrettelagt.

«Men det vi har lært, fordi da har vi brukt mer research, brukt mer tid og dialog med leverandører som sier OK, dere leverer universelt utformet OK, ja greit, da vil vi gjerne teste det og. Så ser vi at nei, men her mangler det mye. Også har vi jo da gått til andre leverandører.» Informant 2

Informanten forteller at organisasjonen har lært av feilene sine, og tester nå om systemene er universelt utformet. Dersom systemet har for store mangler, går de til en annen leverandør.

«Et system, for eksempel da. Nå har vi vært nå på leit etter i lang lang tid, men det finnes ikke et universelt utformet system til vårt formål. ... noe som gjør at vi både må bruke tid på opplæring, men også at ansatte strengt tatt må bruke mer lese og sekretærhjelp enn det som ideelt sett burde skulle vært nødvendig, og den utviklingen har nok blitt verre for synshemmede ansatte.» Informant 2

Informanten opplever at det ikke alltid finnes programmer som er universelt utformet for til deres formål, noe som fører til unødvendig tid brukt på opplæring og unødvendig bruk av lese- sekretærhjelp. Informanten opplever at dette har blitt verre for synshemmede ansatte.

Informant 3:

«Ved innkjøp av nytt dataprogram her på jobben skapte dette utfordringer, og det er jo ikke fordi vi ikke har hatt kurs. Alle sammen her på huset har hatt kurs, men for de synshemmede får jo ikke noe ut av det. Fordi dette programmet her sliter jo leseprogrammet (hjelpemiddelet som de bruker) som brukes for å lese på data, Det nye dataprogrammet vårt kommer fra et

kommersielt firma da som er veldig stort som leverer til flere aktører, de hadde ikke tenkt tanken engang, at det skulle tilpasses synshemmede ... altså at det er en diskriminering der ute i forhold til det med tilrettelegging da. Og det gjelder jo ikke bare ute i det offentlige rom. Det gjelder jo også for selskaper som kjøper programvare av.» Informant 3

Informant 3 trekker frem utfordringer med innkjøp av programvare som ikke er universelt utformet. Utviklerne hadde ikke tenkt tanken på at programmet måtte være utformet for synshemmede.

4. Personaloppfølging og godt lederskap– dialog med de ansatte

Dette funnet kommer fra datamaterialet til Informant 1,2 og 3.

Informant 1 trekker frem at arbeidsevnen varierer blant alle ansatte, uavhengig av funksjonshemning. Det blir også pekt på at det er viktig å se på menneskene bak funksjonshemningen, og unngå å henge funksjonshemmede-stempelet på dem. Informant 2 nevner at det er viktig å være i dialog med alle ansatte og følge opp når ting går bra eller dårlig. Det ble trukket frem behovet for å tilrettelegge og støtte synshemmede ansatte, og at dette er en del av vanlig personaloppfølging uavhengig av synsnedsettelse. Informant 3 forteller om hvordan de har en vanlig dialog med alle ansatte, også de synshemmede. Vedkommende forteller at de ikke forskjellsbehandler de ansatte, men at de var opptatt av å lytte til eventuelle spesielle behov.

Informant 1:

«Jeg tror vi har ganske forskjellige arbeidsevne, mange av oss. Det er min erfaring som leder. ... jeg kan ha 2 ansatte som skal gjøre den samme jobben og hvor den ene bruker én time på å gjøre det og den andre bruker 2 timer og har ingen problemer med syn, hørsel, fysisk, kognitiv eller psyke eller andre ting. Det er ikke noe. Nei så ja altså, det er litt interessant at vi skal ikke henge det ordet på funksjonshemmede, de som ble det med funksjonsnedsettelse fordi jeg tenker at det henger ikke alltid bare sammen med det. De er mennesker.» Informant 1

Informanten trekker frem at alle er forskjellige og alle har forskjellig arbeidsevne, uavhengig av funksjonshemning.

«Det er altså hvis du snakker om det og lede mangfold generelt, så er det veldig krevende. Det er det samme som god ledelse som vi i Norge i dag nok definerer som god ledelse.»

Informant 1

Informanten trekker frem at godt lederskap og å lede mangfoldet henger tett sammen og krever visse egenskaper av lederen.

«Det skal jeg være helt ærlig når vi ansatte, så er det klart at hadde nav kommet på banen og den synshemmede hadde hatt en saksbehandler da i en perfekt verden, så hadde det vært sånn for meg at hadde vi hatt en saksbehandler som bare sånn hallo kjempekult, her er det som finnes i NAV-verktøykassa som dere kan bruke av, ikke sant? Her er det funksjonsassistent. Her er det landet drømme jobben, har du sånn løsning? Her kan du søke hvis dere må bygge om noe, så kan dere søke om midler her. Så skjønner du at det hadde vært helt fantastisk, men det har vi ikke opplevd for å si det sånn» Informant 1

Informanten trekker frem at de savner NAV i å bistå dem rundt muligheter og det praktiske ved ansettelse av synshemmede.

Informant 2:

«Jo, ledergruppa altså så snakker vi jo om den med godt lederskap, og da handler det om å være i dialog med alle ansatte.» Informant 2.

Informanten forteller at ledergruppen definerer at godt lederskap handler blant annet om å være i dialog med alle ansatte.

«Når vi får til det da så tenker jeg det er veldig naturlig også å følge opp når ting går bra og vi følger opp når ting ikke går bra, og noen ganger så gir den ansatte uttrykk for det selv at synet forandrer seg eller hva det nå måtte være og andre ganger, så må vi jo inn å bistå. Ja støtte og tilrettelegge. Eller påpeke, altså vanlig personaloppfølging som jeg gjør med andre. Det gjør vi også med de som er synshemma.» Informant 2

Informanter trekker frem at dersom de får god dialog med alle ansatte, blir det naturlig å følge opp ting når det går bra eller dårlig. Noen ganger gir den ansatte selv uttrykk for at synet

endrer seg eller andre ting. Da må de inn å støtte og tilrettelegge, med andre ord, helt vanlig personaloppfølging.

Og så kan man jo stille seg spørsmål om hva som er linket til syn og ikke. Jeg vet jo vi har hatt for eksempel da noen som vil veldig og er opptatt av å mestre jobben selv. Som kanskje kunne med fordel brukt lesesekretær hjelp i større grad, og det kan være for å bli mindre sliten eller for å få tempoet opp på noen typer arbeidsoppgaver, for eksempel. Da er det jo noe med å oppfordre til det eller prøve å motivere det man oppfordrer til. Ta i bruk det hjelpemiddelet som lese og sekretærhjelp. Det er jo et eksempel, så vi har jo en dialog rundt sånne ting. Vi har jo et ansvar for at arbeidsoppgavene skal gjøres på en god måte.»

Informant 2

Informanten stiller seg undrende til hvilke utfordringer som er koblet opp mot syn og ikke. Informanten opplever at det er viktig å følge med på de ansatte og prøve å oppfordre eller å motivere til å bruke hjelpemidler eller andre tiltak.

Informant 3:

«Vi har egentlig bare en vanlig dialog, sånn som man vil ha på en annen arbeidsplass.»

Informant 3

Informanten forteller at de har en vanlig dialog med alle ansatte, som på andre arbeidsplasser.

« ... Vi har medarbeidersamtaler og jeg forskjellsbehandler ikke selv om du har en funksjonsnedsettelse, men jeg må jo selvfølgelig høre om det er spesielle behov jeg må tenke på. Men da får jeg vel som regel svar av de personene som har med denne utfordringen da om at man ikke skal gjøre forskjell på noe. Jeg ønsker ikke å liksom, spesialbehandlet da, så jeg trenger strengt tatt ikke å gjøre veldig mye.» Informant 3

Informanten opplever at de synshemmede sier at de ikke vil bli forskjellsbehandlet, men informanten er opptatt av å høre om det er spesielle behov de må tenke på.

«Men hvis det er noe å tenke på sånn som for eksempel hvis man sender en felles e-post, hvor man skal ha en liten sånn sammenkomst, også sender man et bilder i eposten. Så har jeg jo lært meg nå i ettertid at det funker jo ikke like bra for dem som ikke ser eposten når de bruker

et leseprogram for å lese eposten. For det bildet klarer ikke leseprogram å lese. Og sånne ting må jeg selvfølgelig tilpasse da.» Informant 3

Informanten opplever ikke at det krever særlig mer oppfølging med synshemmede enn med andre. Det er dog behov for små justeringer for at den synshemmede skal bli inkludert i e-poster.

«Det kan jo hende at man diskuterer ting. Hva skal jeg si bak ryggen til person med funksjonsnedsettelse slik at de ikke kan bli så involvert fordi det passer best å gjøre det rundt et tema. Ja og det er jo personene selv som tar det opp før jeg rekker å tenke at jøss har det vært et problem. Så det er egentlig litt av alt, synes jeg da at man har litt av hver eneste dag.» Informant 3

Informanten trekker frem at noen utfordringer blir diskutert i ledergruppen, mens andre ganger kommer den ansatte og forteller selv hva utfordringen er.

5. Kalle synshemmede inn til intervju

Funnet stammer fra datamaterialet til informant 1 og 2. Informant 1 fortellere viktigheten av å være bevisst når man kaller inn synshemmede til intervju. Og at det er spesielt viktig å tilrettelegge innkallingen i et format som er lesbart, som for eksempel inkludere bildebeskrivelser av bilder. Informanten nevner også at det var viktig å alltid spørre alle kandidater, uavhengig av funksjonshemming, om behov for tilrettelegging i forhold til arbeidsoppgavene. Informant 2 forteller at organisasjonen har nedfelt i sin strategi at synshemmede skal kalles inn til intervju dersom det kommer frem i søknadsbrevet og personen er kvalifisert.

Informant 1:

«En leder for eksempel som sa til meg at en funksjonshemmet hadde søkt på en jobb og lurte på hva han skulle gjøre? Ingenting egentlig. være bevisst når du kaller inn til riktig type lokale. Pass på at du kaller inn i et format som er lesbart, og at du passer på at det er bildebeskrivelse på bilder. Også at du uansett når du kaller inn folk til intervju, så at du alltid spør alle om er det noe du trenger av tilrettelegging i forhold til arbeidsoppgavene.» Informant 1

Informanten trekker frem at ledere er usikre når det kommer frem til hvordan de skal behandle funksjonshemmede. Det blir trukket frem at det er viktig å kalle inn i rett format som er lesbart, beskrive bilder og spør om det er behov for tilrettelegging i forhold til de arbeidsoppgavene man skal utføre.

Informant 2:

«Vi har jo en strategi hvor det er nedfelt at synshemmede, hvis det kommer frem i søknadsbrevet og personen er kvalifisert, så skal vedkommende bli kalt inn til intervju.»

Informant 2

Informanten forteller at de vil kalle inn synshemmede til intervju, dersom det kommer frem i søknadsbrevet og dersom personen er kvalifisert.

«vi har jo ingen sånn radikal kvotering sånn at vi skal ansette synshemmede, og vi skal jo ansette den som er best kvalifisert. Uavhengig av syn da, men klart at vi ser jo også i mange typer stillinger hos oss, at det å ha nedsatt syn egentlig et kompetansefortrinn» Informant 2

Organisasjonen har ikke en radikal kvotering som sier at de skal ansette synshemmede, men at de går etter den som er best kvalifisert for jobben.

5.3.1 Drøfting

Alle informantene tok opp temaet å se mennesket og ikke syns- eller funksjonshemningen. Å bryte ned stereotypier og overforenklinger, styrker nok muligheten for synshemmede og funksjonshemmede til å både bli ansatt og å bli forstått av arbeidsgiveren.

I disse organisasjonene kommer det frem at de prøver å være bevisste på å se mennesket, og at de behandler synshemmede likeverdig. Dette bygges blant annet på tidligere erfaringer med synshemmede, men det er nok også personpreget. Dette sammenfaller også med Bowman & Deals første grunnleggende strategier innen Human-Resource, at organisasjonene har en felles tenkning om hvordan de ansatte skal ledes og behandles. Dette sammenfaller også med studiet til Fyhn et al, 2019, hvor holdning trekkes frem som et av suksess kriteriene for å få en vellykket ansettelsesprosess.

Ved å kunne se forbi synshemningen, åpner det også muligheten for å se hva slags ressurser et individ besitter. Dette kan føre til at organisasjonen kan ansette de rette menneskene og med

det fremme mangfoldet i organisasjonen. Dette sammenfaller med Bolmans og Deals andre og sjette grunnleggende strategi innen Human Resource og studiet til Fyhn et al, 2019. En av informantene trekker frem at synshemmede ikke alltid opplever seg funksjonshemmet i noen situasjoner, da de kan ha gode kompensierende strategier som gjør at de opplever seg som likestilt med andre som ikke har synshemming.

En av organisasjonene tok opp at de dersom det kom frem i søknaden at vedkommende var synshemmet, samt at personen var kvalifisert, så skulle vedkommende bli kalt inn til intervju. I intervjuene var det viktig å få frem gode og dårlige egenskaper, og prøve å se utviklingsmuligheter for individet. Dette er positivt for den synshemmede, da dette kan gi den synshemmede en god erfaring med å være i et intervju som også kan føre frem til ansettelse. Det kan også være nyttig for lederen, da vedkommende kan få mer kunnskap og erfaring med synshemmede. Dette samsvarer også med undersøkelsen til Fyhn et al, 2019, hvor intervjuer var brukt for å avklare forventninger rundt motivasjon, kulturelt mangfold og enkelte problemstillinger.

Informantene nevner også at god personalledelse tar tid uavhengig av funksjonsnedsettelse. Det å ha god dialog med de ansatte, skapte naturlige rammer for å ta opp positive aspekter, samt når noe måtte forbedres eller tilrettelegges annerledes. Hva slags utfordringer kan linkes opp til synet og hva er det som er det normale? Alle har forskjellig arbeidskapasitet og arbeidsmetodikk. Alle utfordringene kan ikke nødvendigvis henges på synshemmingen. Jeg trekker parallellen at gode personalledere også har et personlig engasjement som motivasjon for å få til inkludering på arbeidsplassen. Disse funnene støttes også av funnene til Fyhn et al, 2019.

Å ha kunnskap om støtteordninger fra NAV, og lovverk rundt tilrettelegging ble trukket frem flere ganger. Synshemmede trenger ikke alltid tilrettelegging, og andre ganger trenger de en annen type for tilrettelegging dersom synet forverrer seg.

En av informantene trakk frem at det er prinsipielt feil å bruke kollegaer som ressurs når det fantes andre støtteordninger som kan ivareta den oppgaven. Denne frykten for økt belastning på kollegaer er støttet opp av funnene til Fyhn et al, 2019. Det betyr ikke at kollegaer ikke skal hjelpe en synshemmet, men det har en pris å forstyrre noen i arbeidsflyten deres i både energi og kroner.

Dersom organisasjonen har en egen HR avdeling, trakk den ene informanten frem viktigheten av at de bør ha kunnskapen rundt synshemmede, og ikke den enkelte lederen. I en større organisasjon faller det naturlig at enkeltlederen ikke skal bære ansvaret alene for å finne informasjon om muligheter rundt støtteordninger og lovverk. I mindre organisasjoner er det ikke alltid man har en Human Resource avdeling, og det faller da på den enkelte lederen. Dette kan føre til økt arbeidsbelastning, som igjen kan føre til at en leder kanskje unngår å ansette en synshemmet.

En av informantene tok opp at synshemming er like forskjellig som befolkningen for øvrig. I et samfunnsperspektiv, mener jeg i likhet med noen punktene informanten trakk frem, at det ligger store stereotypier og uvitenhet rundt det å være synshemmet. Jeg tror at synshemmede ofte forveksles med å være 100% blind, noe som ikke er tilfellet for majoriteten. Det er et stort kunnskapsgap rundt forståelsen av hva slags typer synshemminger som finnes der ute, og hva slags implikasjoner synshemming kan føre med seg i arbeidslivet. På den andre siden, så møter ikke de fleste noen synshemmede i en arbeidssituasjon. Dermed blir det også vanskelig å tilegne seg kunnskap på eget initiativ uten å ha noen konkrete holdepunkter å jobbe opp mot.

En av informantene opplevde at NAV ikke var tilstedeværende, noe som var skuffende. NAV er ansett som en informasjonskilde for å få- og holde folk i arbeid. Dersom NAV ikke kan svare på hva slags muligheter som finnes, er det forståelig at ledere synes det er vanskelig å tilegne seg kunnskap rundt synshemming og arbeidslivet. Dette er noe motstridene mot funnet til Fyhn et al, 2019 sin studie, hvor NAV hadde vært et godt støtteapparat for mange bedrifter. Dette kan være et tilfeldig funn, men er absolutt viktig å belyse betydningen NAV har for organisasjoner og ledere.

Det ble trukket frem at livet skjer for alle, uavhengig om man er synshemmet eller ikke. De fleste vil ha behov for en eller annen form for tilrettelegging gjennom arbeidskarrieren sin. God personalledelse er å møte individet og tilrettelegge slik at arbeidsoppgavene kan bli gjennomført. Det er selvfølgelig viktig at både lederen og den ansatte er i tett dialog med hverandre.

Kurs og kompetanseheving for å ansette og lede mangfoldet var et viktig punkt i en av organisasjonene. Det å styrke lederne med kompetanse samsvarer med Fyhn et al, 2019 og

Bolman og Deals fjerde punkt i Human Resource strategien, å investere med de ansatte gjennom opplæring.

En av hovedutfordringene informantene bemerket seg var universell utforming av IKT-løsninger. Noen ganger fantes det ikke programmer som var tilrettelagt, andre ganger sa leverandøren at de var tilrettelagt uten at de var det. Dette fører naturligvis til utfordringer for synshemmede, at de ikke kan bruke IKT-programmene på lik linje med andre. Leverandørene gjør nok ikke programvaren utilgjengelig for synshemmede bevisst, men det faller nok mer på uvitenhet om at sluttbrukeren kan være synshemmet og hva slags utfordringer dette kan gi. Det ble trukket frem at de synshemmede var meget kyndige IKT-brukere, og dermed kunne de bruke deres kompetanse til å teste ut systemene før innkjøp. Dette kan være positivt for både organisasjonen og leverandøren, de de blir bevisst på hva som kreves av programmet. Frykten for økt tilrettelegging er høy i funnene til Fyhn et al, 2019. Dette kan slå negativt tilbake på den synshemmede, ved at det ikke er mulig å gi den synshemmede arbeidsoppgaver, og i verste fall at det ikke er mulig med å ha vedkommende ansatt.

5.4 Den politiske ramme

Den politiske rammen tar for seg organisasjonen som en jungel hvor makt, konflikter, konkurranse og politikk oppstår mellom koalisjoner av forskjellige individer og interessegrupper som trenger hverandre. Den fokuserer på maktforholdene mellom individuelle interesser og gruppeinteresser. (Bolman & Deal, 2014 s217-256)

1. Mangfold er nødvendig for å lykkes

Funnet kommer fra datamaterialet til informant 1. Informanten forteller at mangfold er nødvendig for at organisasjonen deres skal lykkes. Det blir også trukket frem at funksjonshemmede skal være etterspurt hos dem fordi de har unike erfaringer og perspektiver som andre ikke har.

Informant 1:

«.. vi skal ha disse 4 gruppene og dermed også funksjonshemmede. Da skal være etterspurt hos oss for det vi sier er at disse gruppene har helt egne erfaringer og perspektiver som er annerledes enn majoriteten, og de trenger vi inn i vårt innhold, sånn at vi får flere historier, flere og spennende historier, og at alle kan kjenne seg igjen hos oss da de er relevante for absolutt alle i befolkningen og ikke bare for majoriteten da.» Informant 1

«I teorien så sier vi at det er jo ikke noe tvil om et sekund, altså for å lykkes. Det er bare det er basisen i visjonen vår» Informant 1

Informant en trekker frem at organisasjonen trenger mangfold for at deres organisasjon skal lykkes med sin visjon. De bidrar med unike erfaringer og perspektiver som andre ikke har.

2. Tar del i et felles samfunnsansvar om å få synshemmede i arbeid

Funnet er knyttet opp til datamaterialet fra informant 2. Informanten forteller om at de jobber for et felles samfunnsansvar for å få synshemmede og andre med nedsatt funksjonsevne i arbeid.

Informant 2:

«vi jobber for samfunnsmålet, like samfunnsmessig likestilling for synshemmede, og også hva andre personer med nedsatt funksjonsevne, så føler vi jo at jeg kjenner hvert fall på det at det

samfunnsoppdraget og det vi krever av samfunnet at da må jo vi være gode rollemodeller og vise at vi får det til.»

Informanten forteller at deres organisasjon jobber aktivt mot likestilling for synshemmede og andre personer med nedsatt funksjonsevne i samfunnet, og dermed tar et samfunnsansvar.

5.4.1 Drøfting

Toppledelsen i den ene organisasjonen er tydelig på at de skal ansette og inkludere blant annet funksjonshemmede. Informanten er ikke i tvil om at de trenger mangfold for å lykkes med visjonen til organisasjonen. Ledelsen har tatt et standpunkt som de må forhandle og overbevise ledere vertikalt i organisasjonen. Informanten forteller at når de formidler toppledelsens mangfoldspan, har de ikke opplevd noe motvilje hos lederne. Dette kan tyde på at lederne i denne organisasjonen ønsker å bidra til å øke mangfoldet i organisasjonen.

Den andre organisasjonen drar frem at de jobber mot lik samfunnsmessig likestilling for synshemmede, at jobben de gjør er et samfunnsansvar.

Disse funnene blir støttet opp av rapporten til Fyhn et al, 2019 hvor ledelsen er med på å skape en politisk kultur for å ansette og inkludere synshemmede, slik at de kan ta del av et viktig samfunnsansvar.

5.5 Den symbolske ramme

Den symbolske rammen tar for seg organisasjonens kulturelle og symbolske side. Den fortolker organisasjonens symboler, helter og heltinner, ritualer, fortellinger samt organisasjonen verdier og kultur. Gjennom dette perspektivet kan ledelsen se på kulturen som binder organisasjonen og menneskene sammen for å nå målene til organisasjonen. (Bolman & Deal, 2014 s277-306)

1. Mangfold skaper utvikling

Funnet stammer fra datamaterialet til informant 3, som trekker frem viktigheten av mangfold for å skape utvikling.

Informant 3:

«... jeg synes jo det at det er lurt å ha mangfold og at ikke det blir for monotont. At man alltid har en liten utfordring uansett om det er en kollega eller om det er et produkt, så er det jo alltid fint at man kan utfordre seg.» Informant 3

Informanten forteller at hen verdsetter mangfold slik at arbeidet ikke blir for monotont og at det skaper muligheter å utvikle seg selv som leder.

2. Åpenhet, respekt, tid og litt is i magen

Funnet kommer fra datamaterialet til informant 1, belyser viktigheten av åpenhet, respekt, tid og tålmodighet når det gjelder god ledelse av mangfoldet.

Informant 1:

«Men det er noe som krever, kanskje enda litt mer av og det er åpenhet og respekt, og du må kanskje ha litt is i magen og litt tid. Og nå snakker jeg om så enkle ting som at i hvis du har et avdelingsmøte, så er det jo ofte sånn at de som er litt ekstroverte, har litt mye på hjertet, at de tar mye plass, mens andre tar mindre plass og dermed kanskje man ikke alltid får med de perspektivene og innspillene, ikke sant? Sånn at god leder er jo obs på det og fanger opp. Ikke sant at lederen får med de også» Informant 1

Informanten mener at det krever kanskje mer åpenhet, respekt, is i magen og litt tid for å lede mangfoldet.

3. Se mennesket og potensialet

Datamaterialet til dette funne kommer fra informant 2 som trekker frem å se mennesket og fokusere på individets ressurser og potensial, uavhengig av synshemningen.

Informant 2:

«Ja at vi i organisasjonen har en kultur. Jeg håper hvertfall at vi har den kulturen. For at vi klarer å se mennesket og ikke synshemningen. Og alle mennesker har ressurser. Hva er man gode på. Hva er man dårlig på noe eller har man svakere sider. Noe alle mennesker har. Utviklingspotensialet eller hva det nå enn skal omtale som? Det har vi jo oppe i samtalene på intervjuet. Hva er dine gode sider? Hva er utviklings potensialet ditt, og da vil det jo kanskje. Ja, det har vi jo alle, uavhengig av om man er blind eller ikke?» Informant 2

Informanten forteller at organisasjonen har en kultur for å se mennesket og ikke synshemningen, og at alle mennesker har ressurser. Dette er noe som blir tatt opp i intervjuet på lik linje med andre.

4. Snakke om synshemming utad og være synlige for å eksponere omverden.

Dette funnet kommer fra datamaterialet til informant 1, 2 og 3. Informant 1 trekker frem å inkludere mangfoldet i bilder til stillingsannonser for å sikre at potensielle søkere kan identifisere seg med organisasjonen. Informant 2 forteller om at de produserer holdningsskapende filmer og kampanjer som fokuserer på synshemmede og deres deltakelse i arbeidslivet. Informant 3 nevner at de har ansatte med synshemming som bruker produkter for synshemmede på messer og andre arrangementer.

Informant 1:

«Det vi jobber med er jo i profileringen vår ut, altså typen når vi har nye annonser til stillinger, for eksempel så veldig opptatt av at det helst skal være mangfoldet i bilder, ikke sant? For hvis du ikke ser deg selv på bildene når vi sier vi trenger folk, det gjelder både flerkulturelle og funksjonshemmede, særlig som er sånne synlige ting da, så prøver vi å få til det mer og mer. De som ser, ser faste funksjonshemninger som er synlig, og det er ofte mange funksjonshemninger som er usynlige. Kognitiv svikt, gikt også videre. Hvordan skal vi visualisere dysleksi? Det er sånn med synshemmede også. Ikke alle er blinde? Eller ADHD? Og ja som vi også vet at det er flere som har og som er en kjemperessurs brukt i rette sammenhenger.» Informant 1

Informant 1 trekker frem at de jobber med profilering av mangfold og funksjonshemmede ved i stillingsannonser, men møter utfordringer med å visualisere usynlige funksjonshemninger som synshemming, dysleksi og ADHD.

Informant 2:

"Blir vi kontaktet om å snakke om det å være ansatt som synshemma, så stiller vi jo opp"

Informanten forteller at de deler kunnskap om å ha ansatte som er synshemmet. *Informant 2*

«Det er kanskje mer interessepolitisk. Vi lager jo noen filmer av og til, og har noen kampanjer og klart, da er det jo noe med å vise mulighetene som finnes der. Det har jo også laget holdningsskapende filmer eller kampanjer om dette med synshemmede og arbeid i arbeidslivet. En viktig jobb for oss er jo også fronte og drive med samfunnsopplysning. Det er kanskje interessepolitisk avdeling og kommunikasjonsavdelingen som jobber aller mest med det å sette ting på dagsorden utad.» Informant 2

Informanten forteller også at de lager holdningsskapende filmer eller kampanjer om dette med synshemmede og arbeid i arbeidslivet.

Informant 3:

«. På messer eller i andre arenaer så sier jeg i den grad det lar seg gjøre at vi har ansatte som har synshemming som bruker produkter for synshemmede.» Informant 3

Informanten forteller at de trekker frem at de har synshemmede på arbeidsplassen som bruker produkter for synshemmede.

5.5.1 Drøfting

En av informantene trekker frem at mangfold var positivt for miljøet, da det ofte skapte små utfordringer i hverdagen som måtte løses. Små utfordringer mener jeg kan tolkes som ekstra oppfølging. Dette kan både være positivt og negativt for kulturen i organisasjonen. På den ene siden får lederen utfordret lederegenskapene sine for å løse utfordringer på en rettferdig og effektiv måte. På den andre siden kan det bli økt arbeidsbelastning for lederen, noe som fører til at andre arbeidsoppgaver blir nedprioritert. Selv om lederen er klar over at det krever ekstra

oppfølging, velger lederen fremdeles å ansette syns- og funksjonshemmede. Dette kan støttes opp av funnene til Fyhn et al., 2019 hvor lederne var klar over at inkludering ville kreve mer oppfølging, men at de ville se at andre lykkes på et individ- og samfunnsnivå.

Den ene informant tar opp å lede mangfoldet krever mer av åpenhet, respekt, is i magen og tid for å være en god leder. I rapporten til Fyn et al., 2019 brukte lederne ord som blant annet åpenhet og respekt for å beskrive sine organisasjonskulturer. Ved å ha en leder som viser disse egenskapene utad i sin organisasjon, kan det føre til å skape en kultur som fremrer mangfoldet, inkludering, og gir inspirasjon til andre ledere. Dette er noe organisasjoner bør etterstrebe hos sine ledere, dog kan det kreve store ressurser for å utvikle lederne videre. Jeg mener at gevinsten kan være større en kostnaden. Dersom man får en slik kultur på arbeidsplassen, kan det bidra til å skape et godt arbeidsmiljø.

En annen informant forteller at i deres organisasjon har de kultur for å klare å se mennesket og ikke synshemmingen. Dette kan bidra med å skape en felles identitetsfølelse i organisasjonen, som igjen kan skape mening i arbeidet, noe som Bolman og Deal trekker frem i den symbolske rammen, at det er ikke hva som står på grunnlagsdokumentet som betyr noe, men hva lederne gjør i praksis. En felles identitetsfølelse kan også bidra med å styrke arbeidsmiljøet og lojaliteten, da de ansatte føler på en tilhørighet i organisasjonen.

Det ble trukket frem at en av organisasjonene jobbet med å profilere utad til omverden at de ønsket å rekruttere mangfold gjennom mangfoldsbilder. Dog det var vanskelig å vise frem usynlige funksjonshemminger som for eksempel svaksynte. Dette er med på å styrke kulturen til organisasjonen og viser både internt og eksternt hva organisasjonen står for. Over tid kan dette føre til at flere ønsker å jobbe i denne organisasjonen på grunn av til organisasjonen. Synshemmede vil ikke nødvendigvis kunne se at det er bilde av synshemmede i slike bilder, men med bildetolkning er det mulig at de får med seg informasjonen allikevel. En annen organisasjon jobbet mer interessepolitisk ved å lage filmer eller kampanjer som viser mulighetene som finnes for synshemmede i arbeidslivet. Dette kan bidra på å underbygge organisasjonens verdier og interesser.

En av informantene forteller at organisasjonen deler kunnskapen sin rundt inkludering av synshemmede dersom de blir forespurt. Dermed kan de hjelpe andre organisasjoner med å dele sine erfaringer rundt ledelse og kultur for mangfoldet.

Den siste informanten trakk frem at de profilerer utad på messer eller andre arenaer for å vise frem at de har synshemmede som er ansatte som bruker produktene sine. Dette kan bidra å bygge en troverdighetskultur utad om organisasjonen, som kan være verdiskapende for organisasjonen. Her trekker organisasjonen de synshemmede frem som et symbol for å underbygge at produktene for synshemmede er testet av en synshemmet. Dette opplever jeg som positivt og at det skaper oppfattelsen av troverdighet og seriøsitet utad.

6.0 Kapittel 6 - Konklusjon, implikasjoner fra studie og masteroppgavens bidrag

Problemstillingen som jeg har forsket på var: Hva kjennetegner organisasjoner som bidrar til god tilrettelegging og integrasjon av synshemmede?

Ifølge forskningen jeg har utført, kommer det frem flere hovedfunn som beskriver hva organisasjonene har gjort for å inkludere synshemmede, som også har likhetstrekk med teorien som jeg har redegjort for.

Hovedfunnene mine var følgende:

<p>Den strukturelle rammen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ha en bevisst strategi og plan for å inkludere mangfoldet2. Samarbeide og dele kunnskap vertikalt og horisontalt3. Støtte opp lederne med kunnskap og verktøy	<p>Human Resource rammen</p> <ol style="list-style-type: none">1. Se mennesket, ikke funksjonshemningen2. Kunnskap rundt synshemning, støtteordninger, lovverk og behov for opplæring.3. Tilgjengelighet og universell utforming av lokaler og IKT4. Personaloppfølging og godt lederskap– dialog med de ansatte5. Kalle synshemmede inn til intervju
<p>Den politiske rammen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mangfold er nødvendig for å lykkes2. Tar del i et felles samfunnsansvar om å få synshemmede i arbeid	<p>Den symbolske rammen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mangfold skaper utvikling2. Åpenhet, respekt, tid og litt is i magen3. Se mennesket og potensialet4. Snakke om synshemning utad og være synlige for å eksponere omverden.

Gjennom funnene mine og teorien vil jeg med min fortolkning, beskrive hva som kan kjennetegne organisasjoner som har klart å integrere synshemmede.

Jeg mener at organisasjoner kan ha nytte av å få en tydelig strategi og plan om å ansette synshemmede, som toppledelsen er med på å utforme og som blir kommunisert nedover i organisasjonen. Dette kan bidra til å styrke strukturen og kulturen. Ved å ha dette nedfelt i strukturen sin er organisasjonen med på å ta et viktig samfunnsansvar med å få synshemmede i arbeid. Men det er ikke nok med å formidle til lederne at dette er den nye planen med fine ord og visjoner. Lederne bør også få opplæring i hvordan de skal lede mangfoldet og hva som er godt personallederskap. Selv om det står i vedtektene, hjelper det ikke dersom lederne ikke er villige til å satse.

I større organisasjoner er det naturlig å ha en Human Resource avdeling. Avdelingen bør være opplest på hva som finnes av tiltak fra NAV og hva slags tilretteleggingsmuligheter som finnes for synshemmede. Ledere rundt bør få informasjon om at HR avdelingen besitter en slik kunnskap, og at det er de som er ansvarlig for å oppdrive midler og hjelpemidler, slik at det ikke faller på den enkelte leder som har ansatt en synshemmet.

I mindre organisasjoner kan det være mer utfordrende for den enkelte leder å finne slik informasjon. Dermed kan det være naturlig å gå inn i et samarbeid med en NAV-veileder.

Samfunnet stiller høyere krav for universell utforming. Dessverre er det ikke krav om at IKT-programmer skal være tilrettelagt for alle. Jeg mener det er samfunnsnyttig at organisasjoner kartlegger før innkjøp at produktene er universelt utformet for synshemmede, slik at det blir lagt press på produsentene.

De fleste trenger en eller annen form for tilrettelegging gjennom arbeidslivet sitt. Det finnes mange forskjellige synshemninger, og en synshemming kan oppstå når som helst gjennom livet. Synet kan også endre seg gjennom livet. Å lede en synshemmet krever ikke nødvendigvis mer av lederen enn å lede en vanlig ansatt. Åpenhet, tålmodighet, god dialog og regelmessig oppfølging er noen av nøklene for god personalledelse på et generelt plan.

Dersom det kommer frem i et søknadsbrev at vedkommende er synshemmet og kvalifisert,

kall vedkommende inn til intervju og se forbi synshemningen. Vær nysgjerrig på hva slags potensiale dette mennesket besitter, og vær åpen mot hva slag behov det er for tilrettelegging opp mot arbeidsoppgavene.

Mangfold på arbeidsplassen kan bidra til at organisasjonen lykkes med sine mål, men ikke minst er det viktig for samfunnet og individet. Å ha mangfold på arbeidsplassen kan skape en kultur for utvikling og raushet. En god leder kan se mennesket og potensialet det besitter og kan være med på å skape denne kulturen.

Å kunne dele kunnskap om synshemmede på arbeidsplassen kan føre til at andre organisasjoner blir mer åpne for å ansette synshemmede.

6.1 Implikasjon av studiet

Jeg håper at dette studiet kan hjelpe andre organisasjoner til å se forbi alle fordommene det finnes rundt synshemning, slik at flere synshemmede kommer ut i arbeid. Å få synshemmede i arbeid bidrar blant annet med å få arbeidsledigheten blant synshemmede ned, det blir færre uføre og Norge sett som et AS både tjener mer i økt skatteinntekter og sparer vesentlige utgifter.

6.2 Veien videre

Oppgaven har bidratt med mer kunnskap på et felt hvor det ikke har vært mye kunnskap fra før. Med å kun ha 3 informanter, er det umulig å generalisere noen funn. Derimot legger oppgaven opp til videre forskning som for eksempel en kvantitativ studie, hvor det kunne ha blitt forsket på et større omfang av respondenter for å kunne generalisere mer.

Litteraturliste:

Andersen, T. K. (2014). *Med jobb i sikte—En studie av hva som påvirker synshemmedes yrkesdeltakelse og mulighetsrom i arbeidslivet* (Nr. A26237). SINTEF Teknologi og samfunn - Arbeidsforskning.

Arbeidstilsynet. (u.å.). *Tilrettelegging av arbeidet*
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/tilrettelegging/>

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (u.å.) *Arbeidsdeltakelse for personer med funksjonsnedsettelse*. Hentet 5. mars 2023, fra
https://www2.bufdir.no/Statistikk_og_analyse/nedsatt_funksjonsevne/Arbeid/Arbeidsdeltakelse_for_personer_med_funksjonsnedsettelse/

Arbeidsmiljøloven. (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>

Berge, A. R. (2017). *Fra skole og studier til jobb eller uføre-trygd? - Hva personer med nedsatt syn erfarer i utdanning og i overgangen utdanning-yrke*. Rehab-Nor.

Birkelund, H. R., Østlie, J.-E., & Rasmussen, S. M. (2023, mars 30). *Blinde Thomas Tvedt har suksess i «The Voice», men ingen vil gi ham jobb. Fri fagbevegelse*.
<https://frifagbevegelse.no/loaktuelt/blinde-thomas-tvedt-har-suksess-i-the-voice-men-ingen-vil-gi-ham-jobb-6.469.946666.ab57ae20e3>

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (G. N. Forlag, Red.; 5. Utgave). Gyldendal Akademisk.

Dalen, E. (2006). *TELEFONUNDERSØKELSE OM BETYDNING AV NEDSATT FUNKSJONSEVNE VED ANSETTELSE I ARBEIDSLIVET*. Nasjonalt dokumentasjonssenter for personer med nedsatt funksjonsevne.

FinnKode—Direktoratet for e-helse medisinske kodeverk—ICD-10, NCMP, NCSP, ICPC-2, BUP, ICF-CY. (u.å.). Hentet 5. mars 2023, fra
<https://finnkode.ehelse.no/#icd10/0/0/0/2596330>

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2019, 24. september). *Fortsatt mange funksjonshemmede uten jobb*. Fra
https://www2.bufdir.no/uu/Nytt/fortsatt_mange_funksjonshemmede_uten_jobb/

Funksjonshemmedes fellesorganisasjon. (2020, desember 23). *Rett og plikt til tilrettelegging—Noen juridiske vurderinger*. FFO. http://www.ffe.no/ffo-mener/politiske_notater/et-likestilt-arbeidsliv-for-personer-med-funksjonsnedsettelse/universell-utforming-og-tilrettelegging/rettigheter-og-bistand-til-tilrettelagte-arbeidsplasser/rett-og-plikt-til-tilrettelegging---noen-juridiske-vurderinger/

Fyhn, T., Johnsen, T. L., Øyeflaten, I., Jordbru, A., & Tveito, T. H. (2019). *Resultatrapport for kompetanseprosjektet “Mangfold på arbeidsplassen”*. NORCE Norwegian Research Centre.

- Gildestad, B. A. (2022, juni 21). *Digitalt hinder stoppar blinde Cathrine*. NRK. <https://www.nrk.no/norge/digitalt-hinder-stoppar-blinde-cathrine-1.16003853>
- Legard, S. (2012). *Overgangen mellom utdanning og arbeid for unge med nedsatt funksjonsevne. Hovedfunn fra en spørreundersøkelse gjennomført av Arbeidsforskningsinstituttet*. FoU-resultat 2012. Arbeidsforskningsinstituttet. <https://doi.org/10.7577/afi/fou/2012/4>
- Legard, S., El-Amrani, S., & Gleinsvik, A. (2023). *Samfunnsøkonomiske gevinster ved økt sysselsetting av personer med funksjonsnedsettelse – en oppdatert analyse*. Oslo Met, Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Proba Samfunnsanalyse.
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2018). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering* (LOV-2017-06-16-51) Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2017-06-16-51>
- Meld. St. 14 (2022–2023). *Om likestilling og ikke-diskriminering* Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/d4a1053c98614420a71de98352902464/no/pdfs/stm202220230014000dddpdfs.pdf>
- Sværi, M. (2008). *Synshemmede i arbeidslivet*. Synovate.
- Synshemming – Store medisinske leksikon*. (u.å.). Hentet 5. mars 2023, fra <https://sml.snl.no/synshemming>
- Thorsen, L. R. (2017). *Levekår blant synshemmede*. Statistisk sentralbyrå.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave.). Gyldendal.
- Urbye, F. F. (2018, november 1). *Blinde Ranveig (35) har aldri hatt fast jobb – frykter å bli ufør* – Dagsavisen. Dagsavisen. <https://www.dagsavisen.no/oslo/nyheter/2018/11/01/blinde-ranveig-35-har-aldri-hatt-fast-jobb-frykter-a-bli-ufor/>
- Jacobsen, D. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.) CAPPELEN DAMM.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide:

1. I hvilken grad har du som oppfatning at organisasjonen har en bevisst strategi for å inkludere synshemmede?
2. I hvilken grad fronter ledelsen denne strategien (vertikalt) i organisasjonen?
3. Hvordan er organisasjons tilnærming for å forvalte synshemmede sine ressurser?
4. Hvordan jobber organisasjonen for å tilrettelegge arbeidet til synshemmede?
5. I hvilken grad kjennetegner du at organisasjonen har en felles oppfatning om at ulikheter i grupper er bra og nødvendig for å lykkes?
6. I hvilken grad diskuteres det utfordringer og løsninger rundt den synshemmede i organisasjonen?
7. I hvilken grad investerer organisasjonen i kurs og opplæring?
8. I hvilken grad vil du si at organisasjonen har en kultur/tradisjon som gjør at vi er aktive å utnytte den synshemmedes arbeidskraft?
9. I hvilken grad fronter organisasjonen at det er synshemmede på arbeidsplassen?