

BCR3103-1 21V

## Bacheloroppgave i HR og Personalledelse

*«Et arbeidsliv med plass for alle»*

Våren 2021



*«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger».*

## Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet våren 2021 som en avsluttende del av et treårig studium på Høyskolen Kristiania. Denne oppgaven handler om hvordan arbeidsinkludering kan påvirke organisasjonen. I en periode med økt politisk satsning på å bedre situasjonen for de med redusert arbeidsevne viser undersøkelser at holdningene til denne gruppen har holdt seg relativt stabilt gjennom ti-år. Dermed har det vært interessant, lærerikt og ikke minst morsomt å dykke dypere inn i dette temaet.

Vi vil gjerne takke vår bachelorveileder Mari Svendsen ved Høyskolen Kristiania. Det har vært avgjørende for oss å få tilbakemeldinger, innspill og dine synspunkter når vi har vært på ville veier. Vi vil også gi en stor takk til alle informantene som har stilt opp. I en utfordrende tid har vi blitt møtt med stor forståelse fra informantene, og et genuint ønske om å bidra. Uten informantene hadde ikke denne oppgaven vært mulig.

Vi vil også poengtere at vi er stolte over gruppearbeidet gjennom prosjektet. Fra starten av, har vi hatt samme visjon, både når det kommer til valg av tema og utforming av oppgaven. Vi har også vært flinke til å spille hverandre gode, som vi håper merkes av leseren.

Avslutningsvis, ønsker vi å takke for tre fine år på Høyskolen Kristiania. Vi har utviklet oss faglig og personlig, som vi kommer til å ta med oss videre i arbeidslivet. Vi gleder oss til å lære mer om HR og personalledelse og endelig jobbe med det vi har studert!

God lesning!

Oslo, 1. juni 2021

## Sammendrag

Med denne oppgaven vil vi bidra til å sette lys på betydningen av arbeidsinkludering. Formålet er å undersøke hvordan organisasjoner blir påvirket ved ansettelse av medarbeidere med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov. Vår interesse for mennesker og HR-faget ga opphav til følgende problemstilling:

*«Hvordan påvirker inkludering av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov organisasjonen? – Perspektiver fra ansatte og ledere».*

Da problemstillingen ble noe omfattende og kompleks fokuseres det på to områder; organisasjonskultur og holdninger. Derfor utviklet vi to forskningsspørsmål:

*F1: «På hvilken måte påvirker inkludering av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov organisasjonskulturen?»*

*F2: «Hvilke holdninger har ansatte og ledere til arbeidsinkludering, og hvordan blir disse påvirket ved ansettelse av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov?»*

For å kunne svare på problemstillingen har vi hentet ut relevant teori som belyser organisasjonskultur og holdninger. Vi har valgt kvalitativ forskningsmetode, herunder fenomenologisk tilnærming fordi vi ønsker å utforske og beskrive informantenes erfaringer og meninger om arbeidsinkludering. For å kunne svare på disse spørsmålene på en hensiktsmessig måte har vi intervjuet fire ledere og fire ansatte i fem forskjellige organisasjoner. Vi gjennomførte semistrukturerte dybdeintervjuer gjennom videosamtaler.

Datamateriale viser at både organisasjonskulturen og holdninger kan bli påvirket av arbeidsinkludering, men at der er flere faktorer som spiller inn.

Vi ønsker å presisere at denne oppgaven kun omfatter åtte informanter, og at tilsvarende studier og undersøkelser kan vise andre resultater.

# Innhold

<b>1. Introduksjon</b> .....	7
1.1 Innledning.....	7
1.2 Aktualitet i dag.....	7
1.3 Interesse for temaet .....	8
1.4 Problemstilling.....	8
1.5 Forskningsspørsmål .....	9
1.6 Oppgavens struktur .....	9
1.7 Begrepsavklaring .....	9
1.7.1 Arbeidsinkludering.....	10
1.7.2 Redusert arbeidsevne eller tilretteleggingsbehov.....	10
1.7.3 Psykiske lidelser .....	10
1.7.4 Fysiske funksjonsnedsettelse .....	10
1.7.5 Organisasjonskultur .....	11
1.7.6 Holdninger .....	12
1.8 Oppsummering .....	12
<b>2. Teori</b> .....	13
2.1 Scheins organisasjonskulturmodell .....	13
2.1.1 Observerbare artefakter .....	14
2.1.2 Verdier og normer.....	15
2.1.3 Grunnleggende antagelser.....	16
2.2 Holdninger .....	17
2.2.1 Trekomponentmodellen .....	17
2.2.2 Den kognitive komponenten .....	18
2.2.3 Følelseskomponenten.....	18
2.2.4 Atferdskomponenten.....	19
2.2.5 Forholdet mellom de tre holdningskomponentene .....	19
2.2.6 Stereotypi.....	20
2.2.7 Fordommer .....	20
2.2.8 Diskriminering.....	21
2.3 Holdninger om arbeidsinkludering.....	21
2.4 Oppsummering .....	23
<b>3. Metode</b> .....	24
3.1 Kvalitativ metode.....	24
3.2 Forskningsdesign .....	24

3.3 Datainnsamling .....	25
3.3.1 Dybdeintervju .....	25
3.3.2 Utvalg .....	25
3.3.3 Rekruttering av informanter .....	26
3.3.4 Gjennomføring av intervju .....	27
3.4 Kvalitetskriterier på kvalitative data.....	28
3.4.1 Validitet .....	28
3.4.2 Reliabilitet .....	29
3.4.3 Overførbarhet .....	29
3.5 Forskningsetikk .....	29
3.6 Koding .....	30
<b>4 Presentasjon av funn .....</b>	<b>31</b>
4.1 Organisasjonskultur .....	31
4.1.1 Verdier og normer.....	31
4.1.2 Kommunikasjon .....	32
4.2 Holdninger .....	33
4.2.1 Fordommer .....	34
4.3 Motivasjon .....	36
4.4 Ledelse .....	37
4.5 Oppsummering .....	38
<b>5. Drøftelse av funn .....</b>	<b>39</b>
F1: På hvilken måte påvirker inkludering av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov organisasjonskulturen? .....	39
5.1 Artefakter .....	39
5.1.1 Verbale uttrykk .....	39
5.1.2 Strukturelle uttrykk.....	41
5.1.3 Materielle uttrykk .....	41
5.2 Verdier og normer .....	42
5.3 Grunnleggende antagelser .....	44
F2: Hvilke holdninger har ansatte og ledere til arbeidsinkludering, og hvordan blir disse påvirket ved ansettelse av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov? .....	46
5.4 Trekomponentmodellen.....	46
5.4.1 Den kognitive komponenten .....	46
5.4.2 Følelseskomponenten.....	47
5.4.3 Atferdskomponenten.....	48
5.5 Motivasjon .....	50

5.6 Oppsummering .....	51
<b>6. Begrensninger og forslag til videre forskning.....</b>	<b>52</b>
6.1 Begrensninger.....	52
6.2 Betydning i praksis.....	53
6.2 Forslag til videre forskning .....	53
<b>7. Konklusjon.....</b>	<b>54</b>
<b>8. Litteraturliste.....</b>	<b>56</b>

## **Vedlegg**

Vedlegg I: Intervjuguide til ledere

Vedlegg II: Intervjuguide til ansatte

# 1. Introduksjon

## 1.1 Innledning

Ved utarbeidelse av denne bacheloroppgaven har vi vært innom mange temaer som er viktig for at en skal føle på en meningsfull arbeidshverdag. Vi oppdaget at det er for lite fokus for de som står utenfor arbeidslivet på grunn av psykiske lidelser eller fysiske funksjonsnedsettelse. Vi har ulik bakgrunn og forutsetninger som gjør at noen blir ekskludert. Det er sjeldent vi ser en funksjonshemmet i arbeid eller at vi har kollegaer som trenger tilrettelegging. Denne oppgaven skal derfor belyse fenomenet inkludering av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov og undersøke hvordan det påvirker organisasjonen.

Vi har identifisert populasjonen til å være ledere og ansatte i organisasjoner som har implementert arbeidsinkludering. Vi håper denne oppgaven vil være nyttig for andre organisasjoner som har eller vurderer å implementere arbeidsinkludering.

## 1.2 Aktualitet i dag

De siste ti-årene har regjeringen implementert flere tiltak for å få organisasjoner til å rekruttere de med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov. I 2001 inngikk regjeringen IA-avtalen som står for inkluderende arbeidsliv og med en visjon om et arbeidsliv med plass for alle. Formålet med IA-avtalen er blant annet å forhindre at de med fysiske- eller psykiske nedsettelse står utenfor arbeidslivet (Regjeringen 2014). Senere i 2018 lanserte regjeringen en ny ordning; inkluderingsdugnaden. Inkluderingsdugnadens formål er at 5% av de ansatte i statlige virksomheter har nedsatt funksjonsevne eller hull i CV'en (Regjeringen 2019). Ifølge Statistisk sentralbyrå (2019) har andelen funksjonshemmede i arbeid holdt seg stabilt i en årrekke. I 2019 var 44% av funksjonshemmede sysselsatt, mot 74% i befolkningen generelt. Ifølge NAV (2020) står også mange med psykiske lidelser uten arbeid. Med andre ord er det fortsatt lang vei å gå for å få flere med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov ut i arbeidslivet.

### 1.3 Interesse for temaet

*«Jeg søkte flere jobber, men ingen ønsket å gi meg en sjanse. Til slutt fikk jeg jobb i dyrebutikken, som jeg alltid har ønsket meg. Jeg skulle bevise at jeg ikke var ubrukelig som mange har kalt meg. I starten da lederen var til stede fikk jeg snakke med alle kunder, hjelpe de å velge hvilken fisk de skulle kjøpe og stå i kassa. Da lederen ikke var til stede ble jeg kun satt til å vaske akvarium. Til slutt hadde jeg ingen oppgaver, jeg følte meg igjen ubrukelig. Jeg mistet motivasjon og sluttet. Hvorfor får ikke jeg en jobb som alle andre?».*

Dette er en sann historie om hvordan en bruker opplevde å bli mottatt på arbeidsplassen. Historien vekket vår interesse og vi ble berørt og frustrerte. Vi er opptatt av rettferdighet og like muligheter for alle uansett bakgrunn og forutsetninger. Historien setter søkelys på utfordringer som eksisterer i dag. De med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov utsettes for fordommer, diskriminering og ekskludering. Vi håper flere organisasjoner vil se verdien av, og derfor bidra til arbeidsinkludering.

### 1.4 Problemstilling

Vi ønsker å belyse følgende problemstilling:

*«Hvordan påvirker inkludering av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov organisasjonen? – Perspektiver fra ansatte og ledere».*

Denne problemstillingen er relativt åpen og eksplorerende, noe vi har tatt forbehold om. Det er mange faktorer som kan påvirke organisasjonen ved arbeidsinkludering. Vi tar utgangspunkt i to faktorer. Den første faktoren er hvordan organisasjonskulturen påvirkes. Det vil si organisasjonskulturen på en arbeidsplass hvor det både jobber funksjonsfriske og ansatte med redusert arbeidsevne. Den andre faktoren vi ønsker å undersøke er hvilke holdninger ledere og ansatte har til arbeidsinkludering og hvordan disse holdningene påvirkes ved ansettelse av medarbeidere med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov. Vi skal undersøke om de har positive, negative eller nøytrale holdninger. I denne oppgaven søker vi svar fra både ansatte og ledere, da vi ønsker å høre opplevelser og erfaringer fra begge perspektiver.



## 1.5 Forsknings spørsmål

Forsknings spørsmål defineres som flere underspørsmål som sammen bidrar til å besvare det overordnede spørsmålet (Skilbrei 2019, 103). I denne oppgaven har vi valgt to forsknings spørsmål.

*F1: «På hvilken måte påvirker inkludering av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov organisasjonskulturen?»*

*F2: «Hvilke holdninger har ansatte og ledere til arbeidsinkludering, og hvordan blir disse påvirket ved ansettelse av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov?»*

Vi valgte disse to forsknings spørsmålene fordi vi tror negative holdninger til arbeidsinkludering er grunnen til at mange står utenfor arbeidslivet. Da vi undersøkte denne hypotesen nærmere, fant vi støtte i flere artikler og faglige rapporter (Borg 2008; Svalund og Hansen 2013; Unger 2002; Mapuranga og Mutswanga 2014). I tillegg blir også organisasjonskulturen påvirket av arbeidsinkludering (Schur, Kruse og Blanck 2005; Atwater og Waldman 2008). Disse studiene blir anvendt senere i kapittel 2.

## 1.6 Oppgavens struktur

Først defineres de mest sentrale begrepene. Etter det, presenteres relevant teori om organisasjonskultur og holdninger, samt tidligere studier og faglige artikler om ansatte og ledere sine holdninger til arbeidsinkludering. Videre presenteres valg av metode og fremgangsmåte for å samle inn data. Deretter presenteres funn der vi siterer de mest relevante utsagnene fra informantene. I analysedelen drøftes relevant data opp mot teorien. Til slutt beskrives begrensninger i oppgaven, betydning i praksis og konklusjon.

## 1.7 Begrepsavklaring

I dette kapittel defineres de mest sentrale begrepene i denne oppgaven.

### **1.7.1 Arbeidsinkludering**

Arbeidsinkludering betyr at organisasjoner jobber systematisk med rekruttering og inkludering av medarbeidere med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov (Regjeringen 2018). Når vi skriver arbeidsinkludering, så refereres det til inkludering av medarbeidere med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov. Vi vil også bruke andre begreper når det er hensiktsmessig. Nedenfor defineres hva som inngår i begrepet redusert arbeidsevne.

### **1.7.2 Redusert arbeidsevne eller tilretteleggingsbehov**

På NAV (2019) beskrives arbeidsevne som de mulighetene og begrensningene en har til å skaffe eller beholde arbeid. Noen har en medfødt eller kronisk sykdom, mens andre har midlertidig redusert arbeidsevne. Noen har også behov for hjelpemiddel eller fleksible arbeidstider. Vi har valgt å ta utgangspunkt i psykiske lidelser og fysiske funksjonsnedsettelse.

### **1.7.3 Psykiske lidelser**

Psykiske lidelser er en fellesbetegnelse for kognitive sykdommer som påvirker følelser, atferd, tanker, væremåte og sosialisering, og er en av de vanligste diagnosene i Norge (Mykletun og Knudsen 2009, 17). Lidelser i form av angst, depresjon og misbruk er mest utbredt (Mykletun og Knudsen 2009, 10). Det kan være utfordrende for arbeidsgivere å forholde seg til ansatte med psykiske lidelser, da det ikke nødvendigvis er synlig. Psykiske lidelser kan være alt fra mildere psykiske lidelser til alvorlige sinnslidelser.

### **1.7.4 Fysiske funksjonsnedsettelse**

Fysiske funksjonsnedsettelse fører til kroppslige begrensninger som kan være amputasjon, lammelser, muskelsykdommer eller hørsel- og synsnedsettelse. De med fysiske funksjonsnedsettelse bruker i noen tilfeller hjelpemidler som rullestol eller krykker for å kunne forflytte seg og for å fungere i samfunnet. Fysiske funksjonsnedsettelse kan forekomme alene eller i kombinasjon med psykiske lidelser (Lid 2019).

### 1.7.5 Organisasjonskultur

I 1952 oppdaget forskerne Kroeber og Kluckholm (1952, 86) 164 ulike definisjoner av begrepet kultur, men det finnes fortsatt ingen klar definisjon. Ifølge Mats Alvesson (2002, 3) har tvetydige definisjoner ført til at ordet kultur dekker alt og følgelig ingenting. Samtidig er det noen kjennetegn som går igjen i de ulike definisjonene. Vi har tatt utgangspunkt i to definisjoner.

Geert Hofstede (1993, 198, oversatt av Henning Bang 2011): «Den kollektive programmering av menneskesinnet som atskiller medlemmene av en organisasjon fra medlemmene av en annen».

Kultur kan også defineres som:

Et mønster av grunnleggende antagelser - oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe i det den lærer å hankses med sine eksterne tilpasning- og interne integrasjonsproblemer - som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene. (Schein 2010, 18, oversatt av Henning Bang 2011).

Det som er til felles med definisjonene ovenfor er at organisasjonskultur beskrives som et gruppefenomen. Schein bruker ordet «gruppe» og Hofstede bruker ordet «kollektiv». Dermed kan det tolkes til at organisasjonskulturer blir formet og bevart av medlemmene i gruppen. I denne oppgaven refereres medlemmene som de ansatte og ledelsen, mens gruppen er summen av disse medlemmene. For eksempel: Ansatt A jobber i en HR-avdeling. B og C er kollegaene til ansatt A. Det betyr at ansatt A, B og C er medlemmene i gruppen og det er de som skaper den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i fellesskapet (Schein 2010, 19). Hva som er den riktige måten, avhenger blant annet av bransjetilhørighet, organisasjonsstruktur og interaksjon mellom organisasjonsmedlemmene.

### **1.7.6 Holdninger**

Holdninger kan forklares som en evaluerende, vurderende og psykologiske reaksjon på en person eller et objekt (Kaufmann og Kaufmann 2015, 287). Arnold, Cooper og Robertson (1995, 249, egen oversettelse) definerer holdninger som «En persons tendens til å føle, tenke og oppføre seg på en positiv eller negativ måte mot et holdningsobjekt». Med andre ord har holdninger en stor innflytelse på tanker, følelser og atferd mot personer eller objekter i våre omgivelser. Vi kan ha holdninger til andre personer og land, eller økonomiske, religiøse og politiske systemer. Kort sagt kan vi skape holdninger mot alt vi må forholde oss til gjennom livet (Brochs-Haukedal 2012, 234).

I arbeidsmiljøet refereres det til sosiale holdninger. Sosiale holdninger er en generell, evaluerende innstilling til en annen person eller sosiale situasjoner (Kaufmann & Kaufmann 2015, 287). I jobbsammenheng kan det være holdninger til sjefen, kollegaer, organisasjonen eller de arbeidsoppgaver en skal utføre. Hvilke holdninger som utvikles og hvordan de utspiller seg har stor betydning for arbeidsmiljøet og kan påvirke både trivsel og effektivitet (Brochs-Haukedal 2012, 234).

Vi adapterer enklere holdninger fra de vi stoler på eller har en nær relasjon til enn holdninger fra ukjente. Videre kan sinnsstemning ha noe å si for hvilken holdninger vi bygger. Hvis vi er i en god sinnsstemning når holdningen bygges, er sannsynligheten for at den blir positiv større (Vogel og Wänke 2016, 61).

## **1.8 Oppsummering**

I dette kapitlet ble det kort redegjort for de sentrale begrepene i oppgaven. Vi er oppmerksomme på at begrepene kultur og holdninger i stor grad går om hverandre, men begrepene vil brukes konsekvent i forhold til teoriene.

## 2. Teori

I det følgende kapittel redegjøres for relevant teori innenfor organisasjonskultur og holdninger. Først presenteres Edgar Scheins organisasjonskulturmodell (2010, 23), og deretter presenteres trekomponentmodellen, samt stereotyper, fordommer og diskriminering. Til slutt trekkes relevante studier fram samt undersøkelser på arbeidsgiveres og ansattes holdninger til arbeidsinkludering.

### 2.1 Scheins organisasjonskulturmodell

Edgar Scheins organisasjonskulturmodell er en av de mest anerkjente teoriene innenfor organisasjonspsykologi og vi har derfor valgt å fokusere på den. Modellen består av tre nivåer: observerbare artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser. Hvert nivå indikerer i hvilken grad det kulturelle fenomenet er synlig for medlemmer (for eksempel ansatt) eller observatør (for eksempel kunde) av organisasjonskulturen. Disse nivåene spenner fra håndgripelige og åpenbare faktorer, som vi kan se og føle, til de dypt innebygde, ubevisste, grunnleggende antagelser som er essensen av kulturen og dens DNA (Schein og Schein 17, 2017). Observerbare artefakter er det laveste nivået, etterfulgt av verdier, og til slutt grunnleggende antakelser. Nedenfor i Figur 1 illustreres nivåene. I det følgende skal vi beskrive nærmere hva som kjennetegner de ulike nivåene.



Figur 1: En gjenskap illustrasjon av Scheins organisasjonskulturmodell.

### 2.1.1 Observerbare artefakter

Det ytterste og første nivået i modellen er observerbare artefakter, slik som modellen illustrerer. Observerbare artefakter kan beskrives som overflaten av organisasjonskulturen, altså det vi ser, hører og føler. Henning Bang (2011) deler inn observerbare artefaktene i fire underkategorier, men vi har valgt å utelukke den ene (atferdsuttrykk) da dette fremkommer i holdningsteorien. Nedenfor presenteres tre av underkategoriene:

**Verbale uttrykk** kan være historier, myter og legender som fortelles i organisasjonen, eller språk, sjargong og humor (Bang 2011, 60-63). Det skilles mellom åpen og lukket kommunikasjon. Åpen kommunikasjon beskrives som en mer ærlig fremtoning og med deling av både negative og positive følelser og erfaringer. Når ledere kommuniserer åpent blir medarbeidere mer tilbøyelige til å dele informasjon tilbake, slik at ledere kan forstå organisasjonen bedre og ta gode beslutninger. I tillegg påpeker forfatterne at åpen kommunikasjon bygger tillit, sprer kunnskap og gir grunnlag for deling av «big-picture-information» (Atwater og Waldman 2008, 5-6). For eksempel: Hvis ledelsen starter en prosess med arbeidsinkludering får de ansatte økt kunnskap og forståelse rundt beslutningen hvis de er åpne om det.

**Strukturelle uttrykk** kan være ritualer, prosedyrer og seremonier, eller rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer. Det vil si hva organisasjonen verdsetter og ønsker av sine medlemmer (Bang 2011, 69-70). Hennig Olsen (2017) er et eksempel på en organisasjon som bevisst jobber for rekruttering av minoritetsgrupper. En arbeidsplass med mangfold er en av kjerneverdiene deres, dermed kommer kjerneverdiene til uttrykk gjennom rekrutteringsprosessen (Henning Olsen 2017).

**Materielle uttrykk** beskrives som fysiske objekter, arkitektur og kleskoder (Bang 2011, 67). IKEA er et eksempel på en organisasjon som har tydelige verdier knyttet til mangfold og likhet. På IKEA har de kleskode. Det kan finnes flere grunner til bruk av kleskoder; på den ene siden er det enklere for kunden å finne en ansatt med uniform, og på den andre siden har det positive effekter på kulturen da det viser stolthet og skaper en identitet på arbeidsplassen.

Schein (2010, 23-24) poengterer at observerbare artefakter ikke nødvendigvis gjenspeiler organisasjonens kjerneverdier, fordi observerbare artefakter ikke viser dybden av organisasjonens interne prosesser og strategier. Likeledes som Henning Bang (2011, 60) beskrev: «Artefakter kan ikke direkte avleses som organisasjonskultur, men må først fortolkes for å finne hvilke spesifikke betydninger de har i den spesifikke organisasjon». Formelle og uformelle kleskoder kan påvirke inntrykket og identiteten til en organisasjon. Likevel er ikke kleskoder nok grunnlag til å avkode budskapet bak kulturuttrykket. Metaforisk sett kan vi si at observerbare artefakter er det samme som et førsteinntrykk. Et dårlig førsteinntrykk er utfordrende å endre. Gjennom førsteinntrykket antar vi hvordan andre vil oppføre seg i framtidige situasjoner (Jørgensen 2013). Den innadvendte kan oppfattes som uinteressert hvis vedkommende unngår øyekontakt, prater mindre og med lite mimikk. Derimot stemmer nødvendigvis ikke det vi føler, ser og hører overens med hvordan personen egentlig er eller hvordan organisasjonen egentlig jobber. På dette nivået står vi i fare for å trekke slutninger basert på egne erfaringer og tolkninger.

### **2.1.2 Verdier og normer**

Det neste nivået er verdier og normer. Rokeach (1976, 345, sitert i Kaufmann og Kaufmann 2015, 364) definerer verdier som en «vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand, personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand». Forskjellen fra observerbare artefakter, er at vi på dette nivået spør medlemmene av organisasjonskulturen hvorfor de gjør som de gjør (Schein 2017, 18).

Mange norske organisasjoner ønsker å styre kulturen ved at ledelsen implementerer et sett med verdier som skal dominere organisasjonskulturen (Bang 2011, 49). Organisasjonens kjerneverdier er som regel omtalt på nettsiden og i personalhåndboken. Bang (2011, 49) uttrykker imidlertid skepsis til denne måten å implementere kjerneverdier og hevder den er for overfladisk og enkel. Det vil si at det ikke hjelper med flotte ord, dersom verdiene ikke implementeres i de interne arbeidsprosessene.

Motsatt, argumenterer Schein og Schein (2017, 19) for at synlige kjerneverdier påvirker underbevisste handlinger og holdninger i organisasjonen. Han understreker at organisasjoner som ikke har kjerneverdier kan oppleve at de ansatte tar beslutninger basert på egne verdier.

Grunnen til det er at de ansatte får adgang til å opptre på grunnlag av hva de selv mener er rett eller galt. For å styrke organisasjonskulturen knyttet til arbeidsinkludering, så kan organisasjonen blant annet innlemmes i IA-avtalen. Det fordrer at de ansatte blir involvert og at det er en god prosess og informasjon før IA-avtalen inngås. Dersom de ansatte ikke blir involvert, så kan det føre til misforståelser, uenighet og spørsmål rundt beslutningen. Ergo er det vesentlig at verdien forankres blant de ansatte for at verdien skal kunne implementeres til en felles verdi (Schein 2017, 19). Over tid vil verdien bli en grunnleggende antagelse og akseptert.

I en artikkel skrevet av Terrence Jermyn Porter (2013) forsket forfatteren på konsekvensen av misforhold mellom ansattes verdier og deres forventninger knyttet til organisasjonens verdier. Resultatet i studien viste at ubalansen i verdier oppstod mellom de ansatte og ledelsen – og ikke de ansatte og organisasjonen. Det vil si at ledelsen ikke implementerte kjerneverdiene i den daglige driften. Hvis en organisasjon har en kjerneverdi som sier trygg arbeidsplass, så vil de ansatte mest sannsynlig ha en forventning om at dette blir praktisert i organisasjonen. Om ledelsen til stadighet nedbemanner, så skaper det ubalanse mellom de ansattes forventninger til organisasjonen og hva som faktisk blir praktisert. Ifølge undersøkelsen var konsekvensen av dette høy turnover, uro og misnøye (Porter 2013, 2). Dermed viser denne studien at verdier kan påvirke organisasjonskulturen.

### **2.1.3 Grunnleggende antagelser**

Kjernen i modellen og som vi tar for gitt er grunnleggende antagelser. I følge Schein (1985, sitert i Bang 1995, 52) er det lærte responser og løsninger for gruppens overlevelsesproblemer i sine eksterne eller interne omgivelser. Når en løsning på et problem fungerer gjentatte ganger, blir det integrert i organisasjonskulturen uten at vi trenger å forklare hvorfor vi gjør det slik. Det som en gang var en hypotese, en anelse eller en verdi, blir gradvis behandlet som en realitet (Schein 2017, 21). Medlemmer av organisasjonskulturen setter ikke spørsmål rundt handlinger eller beslutninger som tas.

Utfordringen med grunnleggende antagelser er at de er vanskelige å endre, ettersom de generelt er ikke-konfronterbare og ikke-diskutable. Argyris og Schon (1974, sitert i Schein 2010, 28) beskriver endringer i grunnleggende antagelser som «frame breaking» eller



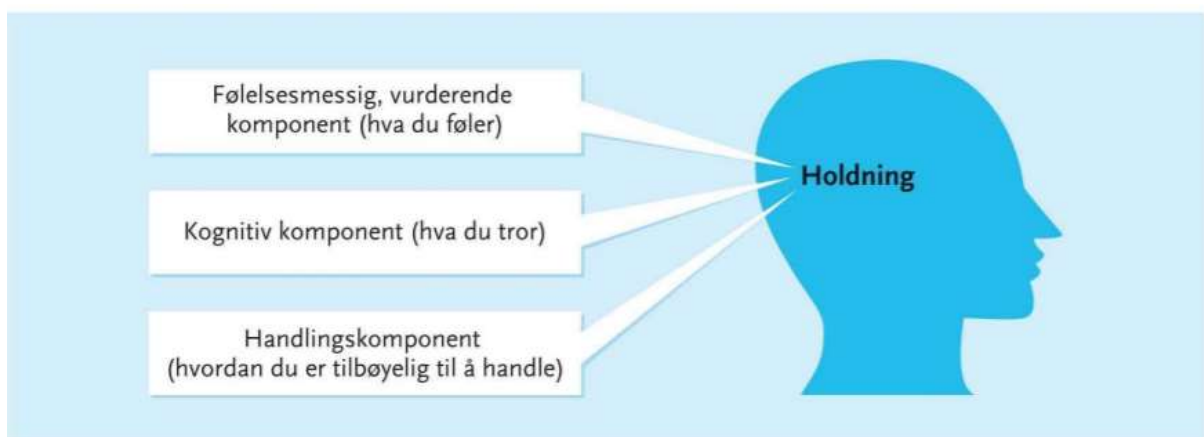
«double-loop learning». Det handler om at endringsvillighet er krevende, ettersom det destabiliserer de kognitive og mellommenneskelige faktorer og medfører ubehag. I stedet for å akseptere endringer, så har vi en tendens til å benekte og motarbeide endringer, fordi vi foretrekker det kjente og etablerte. Når organisasjonskulturen ikke lar seg påvirke eller endre, fordi endringsvilligheten er fraværende, så kan dette beskrives som den ultimate maktposisjon (Schein 2010, 28-29).

## 2.2 Holdninger

Herunder presenteres den mest anvendte teorien om holdninger, delt opp i tre deler. I tillegg presenteres tidligere forskning og studier om holdninger rundt arbeidsinkludering.

### 2.2.1 Trekomponentmodellen

Teoretikere har gjennom tidene forsøkt å forklare hva holdninger består av. Hvorfor vi handler og tenker på den måten vi gjør. Ifølge trekomponentmodellen består holdninger av tre komponenter; kognitiv-, følelses-, og handlingskomponent (Kaufmann og Kaufmann 2015, 289). En definisjon av Arnold, Cooper og Robertson (1995, 249) tar for seg alle tre komponentene: «En persons tendens til å følge, tenke og oppføre seg på en positiv eller negativ måte mot gjenstanden til holdningen». Figur 2 illustrerer trekomponentmodellen.



Figur 2: Trekomponentmodellen. Kilde: Kaufmann og Kaufmann (2015, 289).

## 2.2.2 Den kognitive komponenten

English og English (1959, 50) understreker at holdninger er lært: «Holdninger er en lært predisposisjon til å oppføre seg på en konsistent måte mot en gitt gruppe eller objekt». Gordon Allport (1935, 6) beskriver holdninger som en mental prosess som bestemmer potensiell og faktisk atferd mot andre i omgivelsene. Disse definisjonene belyser den kognitive komponenten i holdninger. Ved tilegnelse av kunnskap, skapes en holdning (Kaufmann og Kaufmann 2015, 289). Holdninger, handlinger og følelsesmønstre adapteres fra nære relasjoner og omgangskrets (Haugen 2020, 417). En fellesnevner er at vurderinger av andre baseres på eget ståsted. Det skjer blant annet i rekrutteringsprosesser, der ledelsen har en tilbøyelighet til å ansette medarbeidere med sammenfallende fellestrekk (Brochs-Haukedal 2012, 236).

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, 289) baseres negative holdninger på erfaringer, vranglære og det vi har hørt. Har vi eksempelvis blitt fortalt at redusert arbeidsevne har en parallell til et høyere sykefravær, vil vi handle deretter. Konsekvensen er at negative holdninger medfører mindre sannsynlighet for jobb til denne utsatte gruppen. Videre er teoretikerne uenige i hvorvidt holdninger kan endres. På den ene siden så mener Kaufmann og Kaufmann (2015, 288) at holdninger kan endres raskt. Brochs-Haukedal (2012, 239) mener også at holdninger kan endres, men kun hvis de er basert på fakta. Faktabaserte holdninger kan endres som følge av ny og riktig kunnskap. På den andre siden så mener flere teoretikere (Vogel og Wänke 2016, 104) at holdninger er konstante, men hvorvidt vi handler er situasjonsavhengig.

## 2.2.3 Følelseskomponenten

Thurstone (1946, 39) belyser følelser i trekomponentmodellen og definerer holdninger som: «Graden av positive eller negative følelser knyttet til et holdningsobjekt».

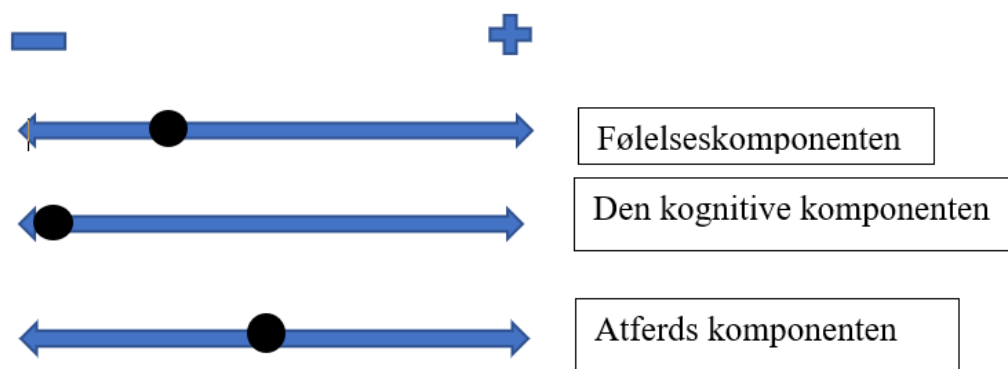
I en rekrutteringsprosess så kan ledelsen ha positive eller negative følelser til en kandidat med redusert arbeidsevne. Hvis lederen har positive og personlige erfaringer, kan en kandidat med redusert arbeidsevne vekke følelser som sympati og medfølelse. Har lederen derimot negative erfaringer, kan en kandidat med redusert arbeidsevne vekke følelser som antipati og sinne grunnet manglende kvalifikasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015, 289).

Med andre ord er følelseskomponenten knyttet til erfaringer. Negative erfaringer gir negative følelser som forsterker negative holdninger. Omvendt parallell kan trekkes for positive erfaringer og holdninger (Vogel og Wänke 2016, 61). Holdninger knyttet til våre følelser er utfordrende å endre på, spesielt negative holdninger overfor en person eller situasjon (Vogel og Wänke 2016, 103).

## 2.2.4 Atferdskomponenten

Atferdskomponenten refererer til den observerbare måten en person opptrer mot en annen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 289). Fishbein (1967) belyser atferdskomponenten i sin definisjon: «Holdninger er en lært måte å handle mot et holdningsobjekt i en positiv eller negativ retning». Atferdskomponenten er forankret i den kognitive og følelsesmessige komponenten. Ved tilegnelse av fakta om et objekt, vil det skape følelser som fører til et visst handlingsmønster (Kaufmann og Kaufmann 2015, 289). I en rekrutteringsprosess så vil kandidaten enten få avslag på grunn av negative holdninger, eller et jobbtilbud på grunn av positive holdninger.

## 2.2.5 Forholdet mellom de tre holdningskomponentene



Figur 3: Forholdet mellom de tre komponentene. Kilde: Brochs-Haukedal (2012, 236).

Det finnes ikke noe absolutt sammenheng mellom de tre holdningskomponentene når det gjelder styrkeforhold (Brochs-Haukedal 2012, 236). Figur 3 kan illustrere holdninger til en kollegas arbeidsevne. Slik som figur 3 viser, er den kognitive komponenten sterkt negativ. Det betyr at kollegaen sin arbeidsevne vurderes som dårligere enn sin egen. Samtidig er følelseskomponenten svak negativ. Det kan bety at kollegaens reduserte arbeidsevne ikke medfører økt arbeidsbelastning og det knyttes derfor ikke sterke følelser til ulikhetene. Handlingskomponenten er satt som nøytral. Det kan indikere at aktive handlinger utelukkes, da kollegaens reduserte arbeidsevne ikke medfører økt arbeidsbelastning for egne arbeidsoppgaver (Brochs-Haukedal 2012, 236). Med en sterk kognitiv holdning til en person eller et objekt betyr ikke det at det handles deretter. I praksis handles det som oftest basert på de holdninger som er sterkest og betyr mest (Brochs-Haukedal 2012, 237). Eksemplet viser at det ikke alltid er samsvar mellom de tre holdningskomponentene.

### **2.2.6 Stereotypi**

Walter Lippmann (1922) beskrev stereotypier som: «de små bildene vi bærer med oss i våre hoder». Stereotypi innebærer at personer kategoriseres og gis fellestrekk uavhengig av ulikheter (Aronson, Wilson, Akert og Sommers 2018, 436).

Stereotypier kan føre til generalisering, som betyr trekkene tillegges til alle som anses som en del av stereotypien. Det gjøres ofte basert på tidligere erfaringer og det som blir fortalt (Kaufmann og Kaufmann 2015, 288). Personer med redusert arbeidsevne kan grupperes som en homogen gruppe, hvilket er en feilaktig generalisering. Denne type generalisering kan resultere i fordommer og diskriminering i en ansettelsesprosess.

### **2.2.7 Fordommer**

Fordommer er negative holdninger som bygger på stereotypiske forestillinger om en person eller en gruppe. De er knyttet til den emosjonelle komponenten i holdninger og er ofte basert på erfaringer (Aronson mlf., 2018, 434). Selv med ny kunnskap og fakta om en person eller gruppe, er det sjeldent at fordommer forsvinner. Ifølge Gordon Allport (1954, sitert i Aronson m.fl., 2018, 440) er dette fordi fordommer er knyttet til det emosjonelle som kan forhindre logisk tenkning.

Videre mener Allport (1954) at vi tror medlemmer i andre grupper er mer homogene og like hverandre enn gruppen vi selv tilhører. Når vi observerer en annen gruppe legger vi merke til personlighetstrekk og atferd som er kompatible med egne fordommer. Selv om den andre gruppen i henhold til våre preferanser utviser positiv atferd, så opprettholdes som regel fordommene (Aronson mfl., 2018, 440-441).

### **2.2.8 Diskriminering**

Som følge av stereotyper og fordommer kan vi aktivere atferdskomponenten, som kan lede til diskriminering. Diskriminering betyr forskjellsbehandling av en person eller gruppe (Kaufmann og Kaufmann 2015, 289). Likestillings- og diskrimineringsloven skal beskytte arbeidstakere fra direkte og indirekte forskjellsbehandling. Ifølge §6 i Likestillings- og diskrimineringsloven (2017) er det forbud mot:

«Diskriminering på grunn av funksjonsnedsettelse [...]».

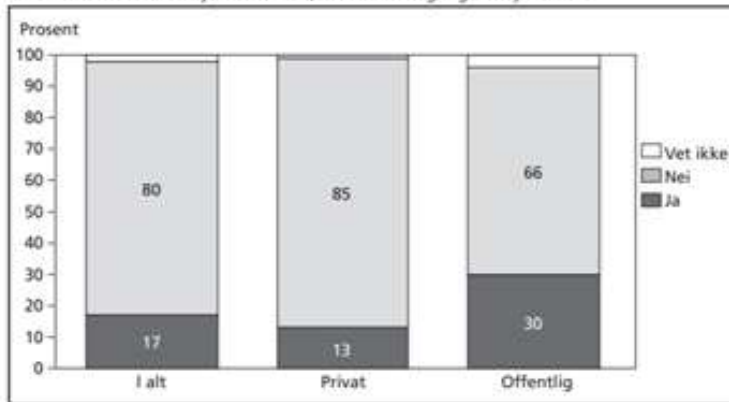
Selv med likestillings- og diskrimineringslov, så begås det handlinger som i strid med gjeldende lovverk. Norges handikapforbund (2017) rapporterer daglig om flere som blir utsatt for diskriminering og hatytringer på grunn av redusert arbeidsevne eller tilretteleggingsbehov. Det tyder på at det fortsatt eksisterer stereotype holdninger.

## **2.3 Holdninger om arbeidsinkludering**

Som nevnt opplever de med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov fortsatt fordommer og blir diskriminert. I en rapport av Svalund og Hansen (2013), ble arbeidsgivere stilt spørsmål om sine holdninger i forhold til ansettelse av personer med nedsatt funksjonsevne. 58% av arbeidsgiverne i undersøkelsen mente at det er viktig å etterstrebe ansettelser av personer med redusert arbeidsevne. Imidlertid var 19% bekymret for at personer med nedsatt funksjonsevne skulle ha redusert arbeidskapasitet og 13% responderte at de tror at arbeidsinkludering fører til høyere sykefravær (Svalund og Hansen 2013, 28). Videre viser samme rapport at mange arbeidsgivere tror organisasjoner kan miste verdifull kompetanse ved å ikke inkludere de med nedsatt funksjonsevne. Likevel er det svært få organisasjoner som er villige til å gjennomføre konkrete tiltak for at det skal fungere i praksis.

Figur 4 viser antall organisasjoner med konkrete målsetninger om å øke rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne.

Figur 5.1 Andel av virksomhetene som har konkrete målsetninger om økt rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne. I alt, etter sektor og organisasjonsform.



Figur 4: Andel virksomheter med konkrete målsetninger om økt rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne. Kilde: Svalund og Hansen (2013, 38).

Rapporten fra Mandal, Midtgård, Mordal (2019, 10) belyser også arbeidsgiveres syn på arbeidsinkludering. Rapporten viser at arbeidsgivere i liten grad viser interesse for arbeidstakeres begrensninger. Arbeidsgiverne er opptatt av kompetanse og ressurser. Arbeidsinkludering og nedsatt funksjonsevne blir derfor et spørsmål om hva en kan og ikke kan. Det er et stort behov for mer kunnskap om arbeidsinkludering generelt i samfunnet. For øvrig stiller arbeidsgivere seg mer positive til fysiske funksjonsnedsettelse, fremfor psykiske. Ifølge Mapuranga og Mutswanga (2014, 13) så er arbeidsgivere bekymret for at de med nedsatt funksjonsevne ikke har tilstrekkelig kompetanse innen kommunikasjon og sosialisering med kollegaer og kunder. Arbeidsgiveres antakelser er at eventuelle manglende kommunikative evner kan medføre et dårligere arbeidsmiljø.

Noen arbeidsgivere har rapportert bekymringer om lavere produktivitet, høyere fravær, redusert omsetning og manglende kompetanse for å skape sosiale kontakter (Unger 2002, 6). Undersøkelsen av Mapuranga og Mutswanga (2014, 12) viser at arbeidsgivere i Zimbabwe tror at nedsatt funksjonsevne er smittsomt og assosiert med dårlig helse. Studier viser imidlertid at arbeidsgivere som rapporterer mest bekymringer mangler erfaring om arbeidsinkludering.

Motsatt rapporterer arbeidsgivere med erfaring mer positive holdninger (Unger 2002, 5). Undersøkelsen fra Borg (2008, 18) viser at høyt utdannede som regel stiller seg mer positive til arbeidsinkludering.

Det er få undersøkelser og studier på ansattes holdninger til arbeidsinkludering. Av en studie blant bachelorstudenter så ble det stilt spørsmål om holdninger til personer med nedsatt funksjonsevne. Det fremkom at mange manglet kunnskap om hva som regnes som en funksjonsnedsettelse i arbeidssammenheng. Flertallet responderte at enkelte psykiske lidelser som eksempelvis depresjoner eller alkoholisme bør være unntatt arbeidsinkludering. Videre viste studien at kvinnelige deltakere hadde mer positive holdninger til arbeidsinkludering enn mannlige deltakere. Ifølge forfatterne kan det forklares med at kvinner uttrykker mer empati. Studenter med egne erfaringer var i større utstrekning mer positive til arbeidsinkludering enn studenter uten egne erfaringer. Det mest sentrale funnet var at mange manglet kunnskap om hva som er en funksjonsnedsettelse. Manglende kunnskap kan dermed lede til fordommer og diskriminering. Ifølge forfatterne bør organisasjoner investere i kompetanseutvikling om arbeidsinkludering, slik at de kan spare seg for eventuelle kostnader som rettstvister knyttet til diskriminering (Popovich, Scherbaum, Scherbaum og Polinko 2003, 3).

Det skal sies at de undersøkelser vi har belyst her, ikke isolert sett kan konkludere med at personer med redusert arbeidsevne eller tilretteleggingsbehov blir diskriminert i arbeidslivet.

## **2.4 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi redegjort for relevant teori innen fagområdet. Teorien anvendes senere i kapittel 5 der funnene drøftes med teorien.

## 3. Metode

I dette kapitlet redegjøres for valg av metode og datainnsamling. Begrepet metode defineres som «de konkrete fremgangsmåter som følger av de mer overordnede valgene forskeren tar» (Skilbrei 2019, 13). Formålet med dette kapitlet er å vise hvilke teknikker som blir brukt for å undersøke fenomenet og skape innsikt i beslutninger som tas. Videre presenteres følgende i kronologisk rekkefølge: kvalitativ metode, forskningsdesign, datainnsamling, dybdeintervju, utvalg, rekruttering av informanter, gjennomføring av intervju, kvalitetskriterier, forskningsetikk og koding.

### 3.1 Kvalitativ metode

Forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ data er at kvantitativ data kan kvantifiseres/tallfestes, mens kvalitativ data er en dypere forståelse av spesifikke kontekster (Tjora, 2021 35). Valg av metode avhenger blant annet av problemstillingens utforming og pragmatiske hensyn. Når vi fokuserer på informantenes virkelighetsoppfatninger, ser vi det som mest relevant å bruke kvalitativ metode.

Fordelen med kvalitativ metode er at vi kommer tett inn på informantene som gir oss mulighet å stille spørsmål vi ikke ville fått svar på i en spørreundersøkelse. Vi får tilgang til denne informasjonen, ettersom vi konsentrerer oss på informantenes opplevelser og meningsdannelse. Denne nærheten gjør kvalitativ forskning interessant og intens, men gir også særegne utfordringer (Tjora 2021, 17). Dette står det mer om i punkt 6.1 *begrensninger*.

### 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for å løse den aktuelle oppgaven. Eksplorativt design blir vanligvis brukt når forskeren har en åpen problemstilling eller vet lite om fenomenet fra før. Formålet med denne tilnærmingen er å danne forståelse for det aktuelle fenomenet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 46-47). Vi har valgt eksplorativt design, da det finnes lite forskning og studier på temaet vi ønsker å undersøke.



I et eksplorativt forskningsdesign finnes det flere underkategorier. Vi tar utgangspunkt i tolkningstradisjonen fenomenologi. I denne tolkningstradisjon er vår rolle å se på informantenes erfaringer og meninger på en objektiv måte. Det betyr at tilgangen til informasjon vi har er basert på hvordan informantene selv forstår og opplever fenomenet (Skilbrei, 2019, 48). Med det tatt i betraktning, har vi forståelse for at informantene kan oppleve samme fenomen i en gitt situasjon eller kontekst forskjellig fra hverandre. Vi ser på informantene som egne personer som oppfatter verden på sin måte.

### **3.3 Datainnsamling**

Nedenfor presenteres hvordan vi har valgt å samle inn data for å besvare problemstillingen.

#### **3.3.1 Dybdeintervju**

Når forskeren ønsker å studere holdninger, erfaringer og meninger er det vanlig å benytte seg av dybdeintervju (Tjora 2021, 128). Derfor har vi valgt denne metoden for å samle inn data.

Det er flere måter å strukturere et dybdeintervju på. Vi har valgt semistrukturert-intervju som betyr at vi stiller spørsmål til informantene ut fra en intervjuguide, samtidig som det åpnes opp for oppfølgingsspørsmål (Skorstad 2015, 98-99). Høy grad av struktur kan virke mot intervjuets hensikt, da det kan bli for mekanisk, men samtidig ønsker vi noe struktur for å ikke bruke tid på unødvendig informasjon (Tjora 2021, 128). Derfor er semistrukturert en egnet metode fordi informanten kan trekke fram andre synspunkter som kan være relevant.

#### **3.3.2 Utvalg**

For å gjennomføre et vellykket intervju må informantene være kvalifiserte til å svare på det en ønsker å studere (Askheim og Grenness 2008, 118).

I starten av vår oppgave diskuterte vi hvilke informanter som var mest egnet. Vi ble enige om at utvalget skulle være ledere med personalansvar for minst en, men helst flere medarbeidere med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov. Senere forstod vi at det var nødvendig å intervjuer de ansatte også for å få en dypere forståelse av hvordan arbeidsinkludering påvirker organisasjonen. Derfor besluttet vi å utvide utvalgsrammen til både ansatte og ledere.

De ansatte vi har intervjuet er funksjonsfriske og har kollegaer med redusert arbeidsevne. Informantene er fra både store og små organisasjoner, i offentlig-, og privat sektor. Videre valgte vi å intervju en leder og en ansatt i hver organisasjon, foruten en organisasjon, for å se på likheter og forskjeller i deres opplevelser med arbeidsinkludering. Vi har totalt intervjuet 8 informanter i 5 forskjellige organisasjoner.

### **3.3.3 Rekruttering av informanter**

I første omgang kontaktet vi store kjente organisasjoner som aktivt arbeider med arbeidsinkludering. Vi tok kontakt på e-post og forklarte formålet bak oppgaven, og hvorfor de var interessante som informanter. Her merket vi konsekvenser av Covid-19, da flere organisasjoner ikke ønsket å stille opp til intervju på grunn av manglende arbeidskapasitet. Dermed var det nødvendig å kontakte flere organisasjoner.

Etter hvert kom vi i kontakt med organisasjon A der en leder hadde publisert en statistisk undersøkelse som tok for seg sysselsetting blant funksjonshemmede. Vi avtalte derfor et intervju med denne lederen (Leder A). Videre benyttet vi oss av snøballmetoden, der vi spurte Leder A om kontaktinformasjon til andre potensielle informanter (Tjora 2020, 150). Heldigvis var h\*n behjelpelig og oppga kontaktinformasjon til en ansatt. Dette gjorde at vi også fikk intervju med en ansatt i Organisasjon A (Ansatt A).

Vi har begge bekjente som jobber i organisasjoner som inkluderer de med redusert arbeidsevne. Vi kontaktet en ansatt (Ansatt B) som jobber i en organisasjon kjent for sine synlige verdier og arbeid med inkludering (Organisasjon B). Dette er et multinasjonalt selskap med ansatte på tvers av landegrensener. Vi gjennomførte intervju med Ansatt B og Leder B i denne organisasjonen. Leder B jobber i et team som fokuserer på mangfold og inkludering i organisasjonen. Ansatt B jobber i varehuset og på kundeservice, sammen med flere kollegaer med redusert arbeidsevne.

Den tredje organisasjonen (Organisasjon C) vi kontaktet er en statlig organisasjon. der vi intervjuet en leder (Leder C). Leder C jobber med integrering av de med redusert arbeidsevne ut i arbeidslivet. I tillegg bistår Leder C organisasjoner ved behov, for eksempel ved personal-, og sykefraværsaker, eller spørsmål knyttet til lønn og mer.

Organisasjon C har til enhver tid kontakt med organisasjoner innen alle ulike bransjer. H\*n ga oss kontaktinformasjon til en ansatt (Ansatt D) i en organisasjon de samarbeider med. Grunnen til at vi har valgt å kalle h\*n for Ansatt D, er fordi de ikke jobber i samme organisasjon.

Videre jobber en av oss i en IA-bedrift (Organisasjon E). Organisasjon E har flere ansatte med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov. Vi kontaktet en avdelingsleder (Leder E) som har erfaring med arbeidsinkludering. Leder E har vært leder i 20 år innenfor renhold og har nå ansvar for over hundre ansatte. Videre kontaktet vi en ansatt (Ansatt E) som i flere år har jobbet som servicemedarbeider. H\*n har erfart hvordan det er å ha nære kollegaer med tilretteleggingsbehov.

### **3.3.4 Gjennomføring av intervju**

I utgangspunktet ønsket vi å møte informantene ansikt-til-ansikt for å enklere skape sosial kontakt. Ved dybdeintervjuer er det viktig at informantene føler på en trygg og avslappet stemning, der de åpent kan snakke om seg selv og sine erfaringer (Tjora 2021, 132). Grunnet Covid-19 var det ikke mulig å gjennomføre intervjuene fysisk og de ble derfor gjennomført gjennom digitale videosamtaler.

I starten av intervjuet stilte vi korte og konsise oppvarmingsspørsmål. Hensikten er å bli bedre kjent med informanten, og skape en avslappet stemning. Dermed ble spørsmålene av mer mekanisk karakter, som for eksempel «alder?», «nåværende stilling», «hvor lenge har du jobbet som leder?» og slikt. En av oss stilte spørsmål og den andre noterte hva som ble sagt. Vi brukte intervjuguiden aktivt for å sikre at de viktigste spørsmålene ble besvart.

Hoveddelen av intervjuguide er delt opp i to deler, organisasjonskultur og holdninger. Her stilte vi relevante spørsmål i forhold til teoriene. Vi brukte lenger tid i denne fasen, ettersom det var viktig at informantene oppga omfangsrrike svar som kunne analyseres. Underveis ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Noen av informantene snakket lenge, som førte til at vi ikke rakk å gjennomgå alle spørsmålene. Det var også andre informanter som ikke hadde like utfyllende svar som vi hadde håpet på. I slike situasjoner stilte vi flere oppfølgingsspørsmål for å få nok data.

Avslutningsvis ble noen av de samme spørsmålene stilt igjen, ettersom vi merket at svarene krevde dypere innhold. Vi spurte også om informantene ville legge til noe. Vi opplevde det som positivt hvis informanten valgte å oppsummere kort. Da får informanten i hovedtrekk fram hva vedkommende føler og mener om fenomenet.

Vi opplevde både styrker og svakheter med gjennomføring av intervju på nett. Det var enklere for informantene å finne tid til å delta på intervjuet da en ikke trengte å reise og på den måten sparte tid. I tillegg var de fleste informantene på hjemmekontor, som vi tror skapte en avslappet situasjon. Det var imidlertid vanskeligere å få nær kontakt med informantene ved digitalt intervju, da det er utfordrende å lese kroppsspråk via nett. I tillegg skjedde det tekniske problemer i noen av intervjuene. I et intervju ble vi kastet ut, som førte til at vi brukte mer tid. I et annet intervju var lyd kvaliteten dårlig, som gjorde vi ikke klarte å notere ned alt som ble sagt.

### **3.4 Kvalitetskriterier på kvalitative data**

Ifølge Tjora (2021, 259) er det tre indikatorer på kvalitet, validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

#### **3.4.1 Validitet**

Validitet er synonymt med gyldighet, riktighet eller sannhet. Det handler om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke. Med andre ord i hvilken grad vår datainnsamling reflekterer de fenomenene vi ønsker å vite noe om (Kvale og Brinkmann 2019, 276). Vi valgte dybdeintervju fordi vi ønsket å gå dypere inn i informantenes livsverden (Tjora 2019, 128). Derfor synes vi dybdeintervjuer er en valid metode for innsamling av datamateriale.

### **3.4.2 Reliabilitet**

Reliabilitet er synonymt med pålitelighet og handler om forskningsresultatets konsistent og troverdighet (Kvale og Brinkmann 2019, 276). I forskning er det viktig å redusere forekomsten av feil som påvirker måleresultatet, men det kan være utfordrende ved bruk av kvalitativ metode, ettersom vi kan analysere samme data ulikt. Tjora (2021, 269) legger til grunn at forskerens kredibilitet står sentralt, alt fra utarbeidelse av intervjuguide, til valg av metode, og til analyse av data. Det er imidlertid utfordrende å unnlate all subjektivitet og kreativitet. Samtidig er vi åpne om at vi undersøker et fenomen, hvor informantene kan ha svært ulike svar og opplevelser. Med det tatt i betraktning er vi klar over synspunktene til informantene ikke nødvendigvis stemmer med andre sine opplevelser av samme fenomen.

### **3.4.3 Overførbarhet**

Overførbarhet er en indikator som viser hvorvidt trekk ved utvalget kan benyttes for å si noe om trekk ved hele populasjonen (Tjora 2021, 267). I vår oppgave har vi gjennomført intervju med 8 informanter, 4 ledere og 4 ansatte. Ifølge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010, 104) er det ingen grense for hvor mange intervjuer som er nødvendig for å kunne besvare en problemstilling. I vår oppgave synes vi det er viktig å presisere at analysene ikke kan brukes til å generalisere en populasjon av et slikt komplekst fenomen. Vi har identifisert populasjonen til å være ledere og ansatte som jobber organisasjoner som har implementert arbeidsinkludering.

Likevel har vi funnet empirisk støtte som nevnt i punkt 2.3. Som følge av dette kan oppgaven vår ha relevans for andre tilfeller enn den spesifikke casen, men som nevnt har vi ikke nok grunnlag til å generalisere en hel populasjon.

## **3.5 Forskningsetikk**

Det etiske hensynet i denne oppgaven er fremst knyttet til metode vi har for å innhente informasjon. Dybdeintervjuers etikk handler om selve gjennomføringen av intervjuet, transkribering og analyse. I vårt tilfelle er det knyttet til sensitiv informasjon som kan komme ut til andre personer og på den måten skade våre informanter (Tjora 2021, 187).

Vi bestemte oss for å ha full anonymitet da vårt valg av tema kan by på upopulære holdninger og fordi vi intervjuet personer fra samme organisasjon. Vi sendte ut en samtykkeerklæring i forkant av intervjuene med informasjon om at intervjuene er anonyme, og at vi ikke kommer til å skrive navnet på organisasjonen eller informantene i vår oppgave. I starten av hvert intervju informerte vi om dette igjen, ga beskjed at de ikke trengte å svare på spørsmål de fant ubehagelige og at det er lov å avslutte intervjuet når en måtte ønske.

### 3.6 Koding

Etter innhenting av data skal dette analyseres. Målet med analysen er å gjøre det mulig for leseren å tilegne seg ny kunnskap om det vi har undersøkt. Ved analyse av datainnsamlingen ønsker vi å finne funn som kan svare på problemstillingen, men også kvitte oss med informasjon som ikke er relevant (Tjora 2021, 216).

Vi begynte med å lese gjennom alt materiale vi fikk fra dybdeintervjuene. Ifølge Tjora (2021) er det lurt å begynne med en tekstreduksjon, for at selve kodingen skal bli mer oversiktlig og effektiv. Vi slettet derfor materiale som ikke var relevant. Ved koding av kvalitativ data finnes det flere metoder som kan brukes, vi har valgt å bruke empirinær koding. Det betyr at vi velger ut relevante sitater og plasserer de i forskjellige grupperinger (Tjora 2021, 220).

Under kodingen har vi tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Vi inndelte sitatene herunder med fargekoder for å skape oversikt og struktur. Kodegruppene vi valgte var organisasjonskultur og holdninger som illustrert i figur 5.

Kodegruppe	Kode
Organisasjonskultur	«Åpenhet er et nøkkelord»
Holdninger	«Jeg trodde hun bare var lat»

Figur 5. Utklipp fra koding.

## 4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres relevante funn og sitater fra åtte dybdeintervjuer. Først med utgangspunkt i organisasjonskultur, herunder verdier og normer og kommunikasjon. Videre presenteres holdninger og fordommer. Til slutt presenteres ledelse og motivasjon til tross for at dette ikke er trukket fram i teorien. Årsaken er at informantene var opptatt av nettopp ledelse og motivasjon, og vi anser derfor det som relevant for problemstillingen.

### 4.1 Organisasjonskultur

#### 4.1.1 Verdier og normer

Flere av organisasjonene har synlige verdier knyttet til arbeidsinkludering. Organisasjon A har en verdi om å være en inkluderende arbeidsplass. Leder A ga uttrykk for at det var samsvar mellom organisasjonens verdier og normer, og hvordan de jobber med dette i praksis. Samtidig sier Leder A følgende:

*«Greit nok vi har skrevet ned verdier på nettsiden vår, men disse uformelle holdningene må jobbes med hele tiden.»*

Videre forklarer Leder A at h\*n har håndtert personalsaker mellom medarbeidere som har og ikke har redusert arbeidsevne. Som oppfølgingsspørsmål spurte vi hvordan de håndterer dette og Leder A svarte at ansvaret ligger hos lederen. Da lederen aktivt bør jobbe med organisasjonens verdier og normer i den daglige driften. Leder E er enig i denne påstanden og forklarer at h\*n til enhver tid jobber med organisasjonens verdier i alt h\*n gjør. Både Leder E og A vektlegger betydelsen av lederen sin rolle. Leder B hevder at synlige verdier er en viktig faktor for å finne de riktige ansatte. Leder B sier at:

*«Jeg antar også at de som søker jobb hos oss er klar over de verdiene vi har. Hvis en person ikke ønsker å jobbe med folk som er annerledes, ville han heller søkt en annen jobb.»*

Leder B sier at de alltid informerer jobbsøkere om de verdier og normer de har og hvordan arbeidsinkludering kan påvirke arbeidshverdagen deres. For Organisasjon B er synlige verdier en viktig faktor for å finne ansatte med positive holdninger til arbeidsinkludering.

Leder C er enig: *«Verdier bidrar til stolthet for bedriften, både internt og eksternt.»*

## 4.1.2 Kommunikasjon

Under intervjuene var kommunikasjon et gjentakende samtaleemne. Leder C og E ga spesielt uttrykk for at åpen kommunikasjon var viktig og at de ansatte burde bli informert når det iverksettes en prosess med arbeidsinkludering. Leder E fortalte at h\*n delte informasjon om andres fysiske eller psykiske lidelser til de øvrige ansatte. Leder E er imidlertid klar over at helseopplysninger er konfidensielt. Leder E sier at:

*«Jeg har uansett valgt å være åpen om alt. Det er litt av betingelsen hvis du skal jobbe her. Når vi har valgt en kandidat som skal jobbe hos oss, må jeg fortelle for de andre hvilken utfordring vedkommende har.»*

Leder E mener at åpenhet er grunnen til at de aldri har opplevd konflikter. H\*n begrunner det med at åpenhet reduserer forekomsten av misforståelser. Leder A har en annen oppfatning når det kommer til åpen kommunikasjon:

*«Det som jeg har erfart er at personer som kommer inn fra en særskilt ordning, ikke ønsker at det skal bli lagt så mye fokus på at de er annerledes. Det er en verdi i seg selv – å bli behandlet likt som sine kolleger»*

Leder A mener at det er opptil den ansatte selv å informere om egne utfordringer eller diagnose. Dette av hensyn til personvernet og den ansatte det gjelder.

De ansatte tar også opp kommunikasjon under intervjuene. Ansatt B sier at åpen kommunikasjon er viktig fordi h\*n har erfart det motsatte. Ansatt B fortalte om manglende involvering i forbindelse med rekruttering av en medarbeider med redusert arbeidsevne. Dette opplevde Ansatt B som negativt, siden det oppstod grupperinger uten en samlet organisasjonskultur. Ansatt B sier:

*«Lederne gjorde ingenting. De presenterte han ikke engang. Jeg tenkte at han bare skulle være her under en begrenset periode [...] Jeg skulle ønske at lederen min gjorde mer for at vi skulle bli kjent. Jeg tror det ville vært bra for samholdet»*

Ansatt B ga uttrykk for at h\*n hadde satt pris på om ledelsen var åpne og inkluderende - for alle parter.



## 4.2 Holdninger

Samtlige informanter ga uttrykk for at holdninger er viktig, men at lederen spiller en stor rolle for å skape gode holdninger. Lederne vi intervjuet var stort sett positive til arbeidsinkludering. Ved spørsmål om hva lederne legger i ordet arbeidsinkludering, hadde samtlige informanter relativt god kunnskap. Leder E:

*«At alle mennesker, uansett etnisitet og funksjonsevne har rett til arbeid.»*

Likevel mener lederne at det alltid vil være personer med negative holdninger, samtidig som de har erfart at negative holdninger kan endres til positive. Leder A forteller:

*«Det ga meg mer forståelse for andre som jeg ikke hadde tidligere.»*

Ifølge Leder A skal ansettelse av en person med tilretteleggingsbehov ikke ha relevans for organisasjonen. Det handler heller om at ledere ikke er villige til å investere i den ekstra innsatsen som kreves. Samtidig hevder h\*n at flere ville bli ansatt, dersom det hadde vært flere økonomiske insentiver. Leder E er enig:

*«Jeg tenker at mange virksomheter utad ønsker å hjelpe, men at de ikke vil bruke de ressurser som kreves for å få arbeidsinkludering å fungere.»*

Videre forteller Leder C at h\*n tror få organisasjoner jobber med arbeidsinkludering på grunn av mangel på kunnskap. Leder A forteller at organisasjoner trenger økt kunnskap og evne til å tenke kreativt i hvordan de utfører arbeidsoppgaver på arbeidsplassen for å tilrettelegge for flere.

Leder E er opptatt av hva arbeidsinkludering gjør for samfunnet, og for seg selv som leder:

*«Jeg har et samfunnsansvar, men som leder må en ha et eget engasjement og driv for å få arbeidsinkludering til å fungere. Men synergieffekten av arbeidet er veldig fint.»*

I intervjuene med ansatte opplevde vi både positive og negative holdninger. Mange ga uttrykk for at de stiller seg positive til arbeidsinkludering, men at de mangler kunnskap om hva det innebærer. Vi opplevde at de ansatte ikke hadde kunnskap om at personer med psykiske

lidelser skal inkluderes på lik linje som personer med fysiske nedsettelse. Videre mente Ansatt E at arbeidsevne ikke skal ha noe å si:

*«Alle er absolutt like verdt, det skal ikke ha noe å si.»*

Ansatt B ser også verdien i arbeidsinkludering:

*«Jeg føler meg stolt som arbeider i en bedrift som inkluderer alle uansett arbeidsevne.»*

#### **4.2.1 Fordommer**

Samtlige ledere opplever at det eksisterer fordommer mot personer med tilretteleggingsbehov og at det kan medføre konsekvenser. Leder A hevder at:

*«Det er mange som kunne kommet ut i jobb, men på grunn av fordommer går vi glipp av mye arbeidskraft.»*

Leder A mener at ledere med minst erfaring har mest fordommer. Leder B sier at mange ledere har en negativ holdning til arbeidsinkludering, da de forbinder det med økt sykefravær. Ifølge Leder B er det mange syke som faktisk ønsker å jobbe og at Organisasjon B har nulltoleranse mot fordommer rundt sykefravær. Leder E forteller at h\*n hadde negative holdninger til arbeidsinkludering på grunn av fordommer, men at det endret seg som følge av innføring av arbeidsinkludering. Leder E forteller:

*«Alle har ikke like forutsetninger, det må vi forstå. Vi er alle forskjellige og det må vi se som positivt. Med våre ulikheter kan vi bygge et godt team.»*

Ifølge Leder A må en regne med høyere sykefravær når en ansetter noen med redusert arbeidsevne. Leder A forteller også at det mest utfordrende er ansatte med psykiske lidelser, ettersom det er vanskelig å se at personen sliter. Leder B forteller at h\*n tror mange har en oppfatning om at arbeidsinkludering krever merarbeid og merkostnader som går utover medarbeidere og skaper negativitet. Imidlertid har h\*n opplevd det motsatte.

Leder E forteller at ansatte har handlet på en diskriminerende måte på grunn av sine fordommer mot en kollega med redusert arbeidsevne:

*«Skjult mobbing og trakassering. Det var tilfeller der han ikke ble invitert til sosiale ting på grunn av at vi syntes han ikke gjorde en god nok jobb.»*

Videre forteller Leder A om fordommer i sin organisasjon:

*«Det er imot våre etiske retningslinjer å ha negative holdninger overfor personer – for noe personen ikke kan gjøre noe med. Ytringer mot den enkelte er direkte diskriminerende.»*

Leder B mener vi er styrt av fordommer og at det kan gi opphav til måten enkelte samhandler. Ifølge Leder B er det ulike grader av fordommer og hvor alvorlige de kan være.

Samtlige av de ansatte har selv opplevd å ha fordommer, eller at andre kollegaer har hatt det. Ansatt B forteller at det var tilfeller med ekskludering, men lite synlige konflikter. H\*n tror det var fordommer som ga grunnlag for de negative holdningene. Videre forteller Ansatt E om at mange syntes det var urettferdig at enkelte fikk tilrettelegging. H\*n har erfart at det var situasjoner med baksnakking og misnøye blant kollegaer. Ansatt E og D kan også peke på fordommer som kan oppstå i forbindelse med dårlige opplevelser. Ansatt D sier følgende:

*«Jeg hadde ikke fordommer i utgangspunktet [...]det å ansette ansatte gjennom ordninger har ikke fungert hos oss. Hvis sjefen ansetter en ny, tenker jeg umiddelbart nei [...] Jeg er redd for at det blir mer arbeid.»*

Ansatt B er av den oppfatning at en kan bli kvitt fordommer:

*«Jeg hadde en negativ innstilling, men det endret seg. Vi skal ikke være så kjappe med å dømme noen man ikke kjenner. Jeg tror alle kan bidra med noe.»*

Oppsummert var ansatte og lederne enige i at arbeidsinkludering kan påvirke arbeidsplassen positivt, men at det alltid vil være noen som har fordommer. Ifølge Ansatt A må vi bli flinkere til å se positivt på hverandres ulikheter og at alle må få en sjanse.

### 4.3 Motivasjon

Samtlige ledere poengterer at det er viktig å skape en arbeidsplass som fremmer motivasjon, men at de ansatte også må bidra til dette. Leder A har inntrykk av at det finnes ledere som ikke motiverer de ansatte med redusert arbeidsevne, som igjen kan gå utover motivasjonen til de øvrige ansatte. Leder A sier:

*«Ettersom de ikke har mange jobbalternativer, kan det føre til at arbeidsgiveren ikke gjør den ekstra innsatsen for at de skal utvikle seg eller for eksempel få høyere lønn. De kommer ikke til å slutte uansett.»*

Leder A sier at manglende motivasjon kan føre til høyere turnover, og at selv en person med redusert arbeidsevne trenger en meningsfull arbeidshverdag. Ifølge Leder E er det viktig å motivere de ansatte med redusert arbeidsevne for å få arbeidsinkludering til å fungere. Leder E sier:

*«Det kreves mer av meg som leder. Jeg måtte ringe henne hver dag for å få henne til å komme seg på jobb [...] til slutt trengte jeg ikke gjøre det lenger.»*

Selv om flere av lederne poengterer at mange organisasjoner ikke ønsker å implementere arbeidsinkludering, så er det mange som også gjør det av feil årsaker. Leder C sier:

*«Hvis man kun ønsker å ansette medarbeider med tilretteleggingsbehov for det er billig arbeidskraft, gjør en det av feil grunner.»*

Flere ansatte ble mindre motivert på grunn av arbeidsinkludering. Ansatt E sier det var demotiverende at de med redusert arbeidsevne fikk like mye skryt for enklere og mindre utført arbeid. Ansatt B forteller at mange kollegaer ikke forstod hvorfor de med redusert arbeidsevne fikk lettere oppgaver, noe som påvirket motivasjonen negativt. Videre forteller samtlige ansatte at de opplevd å få økt arbeidsbelastning på grunn av arbeidsinkludering og at stressnivået økte. Ansatt B forteller:

*«Det var så mye tilrettelegging at vi fikk mer å gjøre.»*

For øvrig forteller Ansatt A at det var motiverende å hjelpe andre:

*«Jeg synes det er fint at lederen min faktisk velger å ansette noen som kanskje ikke ellers når helt opp. Jeg er glad vi kunne hjelpe noen.»*

Ansatt D forteller at lederen implementerte arbeidsinkludering kun for å spare penger, og at lederen ikke hadde noen spesiell plan for hvordan arbeidsinkluderingen skulle fungere. Ansatt D sier:

*«Det ble ikke offisielt uttalt, men vi andre måtte passe ekstra på, vi fikk mer press på oss, men vi fikk ingenting igjen for det. Det var demotiverende.»*

Samtlige informanter mener arbeidsinkludering kan påvirke motivasjonen både positivt og negativt. Slik Ansatt A sier:

*«Det er motiverende å hjelpe andre. Det er ikke urettferdig at noen får mer hjelp enn andre. Sånn er det bare.»*

## 4.4 Ledelse

Flere informanter påpeker at det stilles høye krav til lederen ved arbeidsinkludering. Leder B sier at:

*«[...] Det gjelder lederskap. Noen ledere har en evne og klarer å ta vare på de som trenger tilrettelegging. Det er ikke gitt at alle klarer det.»*

Både Leder A og B forklarer ytterligere at det kan være utfordrende å inkludere ansatte med tilretteleggingsbehov, fordi ledere skal levere og har mange oppgaver knyttet til sitt ansvarsområde. Leder C hevder at mange ledere unnlater å ansette de med nedsatt funksjonsevne, fordi arbeidsinkludering krever ekstra arbeid og innsikt. Leder C hevder at:

*«Ved inkludering av for eksempel psykisk syke kreves kunnskap om symptomtrykk, påvirkning på jobb og hvordan tilrettelegge og tilpasse for dette.»*

Mangel på kunnskap er hovedårsaken til at ledere synes arbeidsinkludering kan være utfordrende ifølge Leder C. H\*n forklarer imidlertid at når ledere mestrer balansen mellom god ledelse, mellommenneskelige relasjoner og organisasjonens mål, så oppnår de størst verdiskapning. For øvrig så er de ansatte samstemte på at god ledelse er viktig. I praksis opplevde noen ansatte at lederen ble mer fraværende etter arbeidsinkludering. Ansatt A sier følgende:

*«En som trenger tilrettelegging må ha oppfølging, men en som ikke trenger tilrettelegging bør få oppfølging.»*

Videre forklarer Ansatt D at h\*n opplever liten eller ingen oppfølging fra lederen. Det kan være i form av manglende tilbakemeldinger og medarbeidersamtaler, eller generelt at lederen er fraværende. Ansatt A presiserer at det er viktig med en tilstedeværende ledelse, slik at ikke mye av ansvaret faller på de ansatte.

#### **4.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi presentert de mest interessante og relevante funnene fra dybdeintervjuene. Vi oppdaget synsvinkler uavhengig av teorien og som var relevant, nemlig betydningen av kommunikasjon og motivasjon. Funnene vil bli drøftet i henhold til relevant teori i kapittel 5.

## 5. Drøftelse av funn

Vi vil nå drøfte relevante funn opp mot teorien presentert i kapittel 2. Dette kapittelet er oppdelt i de to forskningsspørsmålene for å gjøre det enklere for leseren. Videre vil vi presentere motivasjon som en egen overskrift, da vi synes den har viktige synsvinkler for problemstillingen.

### **F1: På hvilken måte påvirker inkludering av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov organisasjonskulturen?**

I det følgende skal vi ta utgangspunkt i Edgar Scheins organisasjonskulturmodell, for å undersøke hvordan organisasjonskulturen til informantene blir påvirket av arbeidsinkludering. I tillegg trekkes inn relevant forskning og artikler der det er hensiktsmessig.

#### 5.1 Artefakter

I Scheins (2010, 23) organisasjonskulturmodell er artefakter det første og ytterste nivået. Som beskrevet tidligere er artefakter overflaten av organisasjonskulturen. Likeledes som Henning Bang (2011, 60) beskrev: «Artefakter kan ikke direkte avleses som organisasjonskultur, men må først fortolkes for å finne hvilken spesifikk betydning de har i den spesifikke organisasjon». Når vi analyserer innholdet i organisasjonskulturen, er derfor artefakter en viktig bestanddel.

Videre deler opp Bang (2011, 60-70) begrepet «artefakter» i fire underkategorier, men som tidligere nevnt i pkt 2.1.1 har vi valgt å utelukke en underkategori (atferdsuttrykk). I det følgende vil vi gå nærmere inn på artefakter, herunder verbale-, strukturelle-, og materielle uttrykk.

##### 5.1.1 Verbale uttrykk

Kommunikasjon kan uttrykkes verbalt som muntlig tale og nonverbalt som kroppsspråk (Standal og Hårberg 2020). Herunder omtaler vi begrepet *verbalt uttrykk* som *kommunikasjon*.

Når vi ser på kommunikasjon i sammenheng med organisasjonskultur kan det være historier, myter og legender som fortelles i organisasjonen, eller språk, sjargong og humor (Bang 2011, 60-63). I tillegg skiller vi mellom åpen eller lukket kommunikasjon. I følge Atwater og Waldman (2008, 5) er åpen kommunikasjon mest effektivt, da det skaper tillit, kunnskap og involvering mellom ledelsen og ansatte.

Informantene hadde ulike synspunkter knyttet til hvordan arbeidsinkludering påvirker kommunikasjonen. Leder C og E fortalte at åpen kommunikasjon var en viktig suksessfaktor. Leder E fortalte at h\*n delte informasjon til de øvrige ansatte, om andres fysiske eller psykiske lidelser ved mottak av en med redusert arbeidsevne. I likestilling- og diskrimineringsloven §30 bokstav d) er det forbudt å innhente opplysninger om funksjonsnedsettelse. Sett i lys av §30 kan det tolkes som at det er forbudt å utveksle opplysninger om en arbeidssøkers diagnose. Arbeidsgiver har imidlertid rett til å motta og dele informasjon knyttet til eventuell tilrettelegging. (Frøyland og Spjelkavik 2014, 163). Leder E sin intensjon var at åpenhet ville føre til: «økt forståelse og trygghet istedenfor gruppering, baksnakking og konflikter». Dette utsagnet kan relateres til Atwater og Waldman (2008) sin teori, som sier at åpen kommunikasjon gir økt forståelse for de beslutninger som tas og vil bidra til å forbedre driften i et selskap.

Ansatt D mener også at åpen kommunikasjon er viktig. Leder til Ansatt D informerte ikke at den nyansatte hadde redusert arbeidsevne. Det resulterte i en rekke ubehagelige hendelser og misforståelser som ellers kunne vært unngått. Et funn er dermed at åpen kommunikasjon har positiv påvirkning på ansattes opplevelse av arbeidsinkludering.

Det er imidlertid viktig å poengtere at deling av informasjon om funksjonsnedsettelse er i strid med likestilling- og diskrimineringsloven §30. Ifølge Leder A så skal man være varsom med deling av helseopplysninger for ansatte med tilretteleggingsbehov. Både av hensyn til personvernet og den ansatte det gjelder. Leder E har som følge av åpenhet unngått personalsaker i forbindelse med arbeidsinkludering. Leder A derimot hevder at mangel på åpenhet har ført til slike personalsaker. Ifølge vår observasjon, så kan større organisasjoner med mange ansatte hindre god kommunikasjonsflyt på tvers av avdelinger. Dette stemmer med en undersøkelse av 15 ledere, hvor samtlige oppga at en byråkratisk struktur kan hindre



prosessen med inkludering i arbeidslivet (Jakobsen og Svendsen 2013, 151). Det kan tolkes som at arbeidsinkludering er mer kompleks i større organisasjoner, som igjen fører til dårligere kommunikasjonsflyt.

### **5.1.2 Strukturelle uttrykk**

Strukturelle uttrykk kan være ritualer, prosedyrer og seremonier, eller rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer (Bang 2011, 69-70; Schein 2010, ba 23). I det følgende vil vi først analysere hvordan arbeidsinkludering påvirker rekrutteringsprosessen, og deretter hvordan det påvirker belønningssystemene.

Ved spørsmål om hvordan arbeidsinkludering påvirker rekrutteringsprosessen, svarte Leder C at det innebærer ekstra tidsbruk for tilpasning og oppfølging, større risiko for feilansettelse, mentorordning, spesielle onboardingprogrammer og lignende. I tillegg iverksettes rekrutteringsprosessen som regel gjennom et trepartssamarbeid med for eksempel NAV.

NAV bistår med tilrettelegging, oppfølging, lønnstilskudd og kvalifisering av arbeidssøkere (NAV 2021). Lønnstilskudd vil si at arbeidsgiveren får dekket en del av lønnen når de ansetter en med redusert arbeidsevne. Dermed påvirker både rekrutteringsprosessen og belønningssystemer organisasjonskulturen. Samtlige av informantene var kjent med dette, og mente det var en del av pakken når en velger å integrere de med redusert arbeidsevne.

### **5.1.3 Materielle uttrykk**

Materielle uttrykk beskrives som fysiske objekter, arkitektur, og kleskoder (Bang 2011, 67). Vi tolker at «fysiske objekter» er en form for tilrettelegging/ utforming i organisasjonen (bedre kjent som universell utforming). I følgende avsnitt analyseres hvordan tilrettelegging av ansatte med redusert arbeidsevne påvirker materielle uttrykk.

Universell utforming betyr at alle skal kunne bruke de samme fysiske løsningene i så stor grad som mulig, i forhold til tilgjengelighet i omgivelsene som bygninger, transportmidler, produkter og tjenester (Regjeringen 2015). Arbeidsgiver er pliktig til å organisere arbeidet og legge til rette slik at arbeidstakeren kan være i jobb (Arbeidstilsynet 2021). Samtlige av lederne var kjent med dette, og fortalte at de brukte en del tid på tilrettelegging.

Ifølge Schur, Kruse og Blanck (2005, 13) kan det å tilby tilrettelegging for arbeidstakere med redusert arbeidsevne føre til utfordringer, blant annet fordi de ansatte kan føle seg urettferdig behandlet. Forfatterne påpeker imidlertid at når ansatte har kunnskap og forståelse for at medarbeidere har ulike behov (for alle ansatte, ikke bare de med redusert arbeidsevne) skaper det større aksept rundt tilrettelegging (Schur, Kruse og Blanck 2005, 13). Under intervjuene fortalte flere av de ansatte at tilrettelegging førte til økt arbeidsbelastning som påvirket dem negativt, men samtidig hadde de forståelse for dette. Dermed finner vi støtte i Schur, Kruse og Blanck (2005) sin artikkel, da forfatterne hevder at økt forståelse rundt tilretteleggingsbehov fører til økt aksept.

## 5.2 Verdier og normer

Bang og Schein er uenige i hvorvidt verdier og normer kan styre organisasjonskulturen. På den ene siden hevder Schein (2017, 19) at organisasjonskulturer er viktig, ettersom det kan brukes som en veiviser for de beslutningene vi tar, spesielle handlemåter og væremåter. På den andre siden mener Bang (2011, 49) at det ikke hjelper med nedskrevne flotte verdier og normer, dersom ledelsen ikke aktivt jobber med disse i den daglige driften. Vi skal nå analysere funnene opp mot teori, og undersøke om synlige verdier og normer påvirker organisasjonskulturen.

Ved spørsmål om hvilke verdier og normer organisasjonene har, svarte alle informantene, foruten Ansatt D, at de hadde synlige verdier knyttet til arbeidsinkludering. Ansatt D fortalte at ledelsen hovedsakelig implementerte arbeidsinkludering på grunn av økonomiske insentiver og at det derfor er unaturlig for dem å ha synlige verdier. På bakgrunn av dette opplever vi at ledelsen ikke har en indre verdi knyttet til arbeidsinkludering.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, 365-366) er indre verdier knyttet til selve innholdet i jobben, eksempelvis et ønske om å bidra med noe samfunnsnyttig. Motsatt er ytre jobbverdier knyttet til konsekvenser/ belønninger av arbeidet, eksempelvis at lederen ønsker å tjene mest mulig penger. Det kan tolkes som at lederen til Ansatt D har en ytre verdi til arbeidsinkludering, og derfor har de heller ingen synlige organisasjonsverdier knyttet til dette. Sett i lys av Ansatt D sine mer negative erfaringer til arbeidsinkludering, kan det argumenteres for at dette skyldes ingen synlige verdier og normer, og en leder uten indre jobbverdier.

Organisasjon A, B og E har synlige verdier knyttet til arbeidsinkludering. Synlige verdier vil si at hvem som helst kan søke opp «Verdier Organisasjon A» og lese om hvorfor de synes arbeidsinkludering er viktig. Vi merket at Ansatt A, B og E hadde større forståelse for hvorfor organisasjonen jobber med arbeidsinkludering. Det støtter teorien til Schein, som sier at normer og verdier har en synergieffekt. Derimot opplever Ansatt B at organisasjonen har tydelige verdier, men at ledelsen ikke alltid tar beslutninger i tråd med disse. Ansatt B fortalte om en hendelse hvor ledelsen rekruttert en person gjennom NAV. Ledelsen introduserte h\*n ikke, i tillegg inkluderte ikke ledelsen de ansatte ved mottak av den nyansatte. Terrence Jermyn Portet (2013, 2) poengterer når ledelsen ikke jobber med organisasjonsverdiene i den daglige driften, fører det til høy turnover og misnøye. I Organisasjon B var det akkurat dette som skjedde. Ledelsen introduserte ikke, ei inkluderte arbeidstakeren som ble rekruttert gjennom NAV. Ansatt B opplevde dette som svært demotiverende. Dette støtter teorien til Henning Bang (2011, 49) som hevder at det ikke hjelper med organisasjonsverdier hvis de ikke blir praktisert. I verste fall kan det ha negativ effekt, dersom de ansatte har en forventning at lederne skal handle på en viss måte for så å ikke oppfylle forventningen.

Oppsummert opplever vi mest støtte i Edgar Schein sin teori, det vil si at organisasjonsverdier har en nytteeffekt, selv om det kan bli abstrakte ideer og generelle målsettinger. Det dannes et sett med uskrevne regler som det forventes at medarbeidere og ledere skal følge (Kaufmann og Kaufmann 2015 364). I tillegg fungerer verdier som en plan for konfliktløsning og beslutninger (Rokeach 1976). Ut ifra svarene vi har fått, tolker vi det som at verdier og normer er viktig for organisasjonskulturen.

### 5.3 Grunnleggende antagelser

Grunnleggende antakelser er det dypeste nivået av organisasjonskulturen. Det som en gang var en hypotese, en anelse eller en verdi, blir gradvis behandlet som en realitet (Schein 2017, 21). Grunnleggende antagelser er det vi tar for gitt. I det følgende analyseres hvilke grunnleggende antagelser organisasjonene har til arbeidsinkludering.

Basert på funnene og drøftelsen ovenfor, har vi dannet oss et overblikk over hvilke grunnleggende antagelser det kan argumenteres for at de ulike organisasjonene har. Tabellen nedenfor illustrerer hvorfor organisasjonene velger å ansette medarbeidere med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov, altså hvorfor organisasjonene gjør som de gjør (Schein 2017, 18).

Organisasjon	Grunnleggende antagelser
A	«For å ta samfunnsansvar»
B	«Fordi det har positiv effekt på organisasjon»
C	«Arbeidsinkludering er positivt for samfunnet som helhet og det har positiv effekt på organisasjonen»
D	«På grunn av økonomiske incentiver»
E	«Fordi det er positiv effekt på organisasjonen»

Figur 6: Illustrasjon av vår tolkning av informantenes grunnleggende antagelser til arbeidsinkludering.

Vi kan si at Organisasjon B, C og E har besluttet å ansette medarbeidere med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov (Artefakter), som kommer frem gjennom deres synlige verdier og normer til arbeidsinkludering (Verdier og normer), og valget er basert på en underliggende tro, følelse og tatt for gitt antagelse om at dette har positive effekter på organisasjonskulturen (Grunnleggende antagelser). Det vi legger i ordet *positive effekter* er at organisasjonen ønsker å implementere arbeidsinkludering fordi det har en nytteverdi og at de mener det forbedrer organisasjonens prosesser. Enten gjennom de mellommenneskelige relasjonene, åpenhet, motivasjon, reduksjon i sykefraværet, tillit eller annet. Videre på dette

nivået, stiller ikke de ansatte spørsmål til hvorfor ledelsen ansetter medarbeidere med redusert arbeidsevne. Arbeidsinkludering har vært praktisert lenge i Organisasjon B, C og E, slik at det har gradvis blitt implementert som realiteten og normalen i organisasjonskulturen. Det kan argumenteres for at organisasjoner med tydelige artefakter, og synlige verdier og normer om arbeidsinkludering i større grad påvirker organisasjonskulturen positivt, da den forteller hvordan medlemmene skal oppfatte, føle og tenke om arbeidsinkludering.

I Organisasjon A fikk vi et annet inntrykk. Vi opplevde at Organisasjon A implementerte arbeidsinkludering hovedsakelig for å ta samfunnsansvar, men Leder A påpekte også at h\*n så verdien i det. Det kan tolkes som at Leder A vektlegger samfunnsansvar da flere offentlige virksomheter har konkrete målsettinger om økt rekruttering av medarbeidere med redusert arbeidsevne (Svalund og Hansen 2013, 37). Av den grunn stilles det større krav til at offentlige virksomheter ansetter de med redusert arbeidsevne kontra private virksomheter. Ifølge vår observasjon har Organisasjon A implementert arbeidsinkludering fordi det er en norm og forventning i offentlig sektor.

Ansatt D fortalte at ledelsen ønsket økonomiske insentiver. Organisasjon D har ingen synlige artefakter, eller verdier knyttet til arbeidsinkludering, ei har de heller jobbet med dette lenge. På bakgrunn av dette har ikke arbeidsinkludering blitt en felles verdi mellom ledelsen og de ansatte. Dermed oppstår det ubalanse mellom organisasjonens ønskede verdi, og de ansattes opplevelser, erfaringer og tanker om arbeidsinkludering. Det kan tyde på at Organisasjon D tar samfunnsansvar for økonomisk gevinst istedenfor positive effekter ved et inkluderende arbeidsliv.

## **F2: Hvilke holdninger har ansatte og ledere til arbeidsinkludering, og hvordan blir disse påvirket ved ansettelse av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov?**

Som beskrevet i kapittel 2 er holdninger en evaluerende, vurderende og psykologisk reaksjon vi har mot en person eller objekt. De er tett knyttet til tanker, følelser og atferd (Kaufmann og Kaufmann 2015, 287).

### **5.4 Trekomponentmodellen**

I denne delen har vi valgt å dele inn drøftelsen i de tre komponentene i trekomponentmodellen for å underlette for leseren.

#### **5.4.1 Den kognitive komponenten**

Den kognitive komponenten refereres til tanker og oppfatning rundt en person eller et objekt, basert på kunnskapen og informasjonen vi har tilegnet oss. (Kaufmann og Kaufmann 2015, 289). Vi har en tendens til å vurdere andre utfra hva som passer oss selv best, og vi liker de som er lik oss selv (Brochs-Haukedal 2012, 236).

Informantene fikk spørsmål om sine tanker og kunnskap når det kommer til arbeidsinkludering. Lederne viste bred kunnskap om hva som ligger i begrepet, mens de ansattes kunnskap var noe begrenset. Det er generelt dårlig kunnskap i samfunnet om hva arbeidsinkludering innebærer og det er behov for mer målrettet informasjon til både bedrifter og privatpersoner (Mandal mfl., 2019, 10). De fleste ansatte var usikre på hva som gikk under begrepet redusert arbeidsevne, og de fleste nevnte kun fysiske funksjonsnedsettelse. Dette bekrefter tidligere forskning der respondentene mente at psykiske lidelser ikke er en form for arbeids nedsettelse (Popovich mfl., 2003, 3).

De ansatte tvilte også på om de med psykiske lidelser burde få tilrettelagt arbeid. Derimot viste lederne forståelse for at en bør tilrettelegge for psykiske lidelser, men poengterte at det er mer utfordrende å tilrettelegge for, da disse lidelsene ikke er synlige. Studier viser at arbeidsgivere har ulike holdninger og oppfatninger knyttet til arbeidsinkludering.

Noen arbeidsgivere stiller seg mer kritisk til ansettelse av de med psykiske lidelser og andre forbinder fysiske funksjonsnedsettelse med høyt fravær (Unger 2002, 5).

Ifølge en undersøkelse gjort i Norge (Borg 2008, 19) kan det trekkes koblinger mellom negative holdninger og utdanning. I vår oppgave har samtlige av de ansatte lavere utdanning enn lederne. Derfor finner vi støtte i undersøkelsen, da de ansatte har mer negative holdninger enn lederne. Samtidig mener Leder C at det er mange ledere med dårlige holdninger, da de mangler kunnskap om arbeidsinkludering. Vi kan derfor ikke trekke noen absolutte koblinger mellom utdanningsnivå og holdninger, ettersom informantene har ulike meninger om dette. Derimot viser vår oppgave større støtte mellom holdninger og erfaringer.

#### **5.4.2 Følelseskomponenten**

Følelseskomponenten refereres til den emosjonelle delen av holdninger. Jo mer følelser som er knyttet til holdninger, desto sterkere blir holdningen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 288). Holdninger som er knyttet til følelser viser seg ofte i endret atferd (Vogel og Wänke 2016, 61).

Ifølge Thompson og Hunt (1996) baseres holdninger på tidligere erfaringer og det vi blir fortalt. Vi skaper også en forventning om at det alltid kommer til å være slik vi tidligere har erfart (Aronson mfl., 2018, 437). Vi har en tendens til å dele personer inn i grupper med egne fellestrekk. Det kan medføre at vi generaliserer når vi tror at alle medlemmene i gruppen er helt like, selv om det ikke er tilfelle (Kaufmann og Kaufmann 2015, 288).

Informantene som har dårlige erfaringer med arbeidsinkludering, var i større grad negative til å ansette en ny med tilretteleggingsbehov. Ansatt D delte en negativ erfaring på jobben, og vi fikk inntrykk av at h\*n også hadde mer negative holdninger sammenlignet med de andre. Det kan tenkes at Ansatt D forbinder arbeidsinkludering med denne negative erfaringen, og generaliserer de med redusert arbeidsevne til en gruppe med et fellestrekk.

Leder E var først negativ til arbeidsinkludering på grunn av det h\*n ble fortalt av andre ledere. Ansatt A ble også fortalt dårlige erfaringer gjennom kollegaer, som ga grunnlag for negative holdninger. Ansatt B tror at vi ofte har en tendens til å dømme andre, men at mange av holdningene kan endres med riktig kunnskap. Ifølge Brochs-Haukedal (2012, 239) er holdninger basert på fakta eller kunnskap enklere å endre på, enn holdninger knyttet til følelser. Både Leder E og Ansatt A erfarer at de negative holdningene har blitt erstattet med positive holdninger, fordi de har tilegnet seg ny kunnskap og selv erfart de positive sidene ved arbeidsinkludering.

Videre mener Haugen (2020) at vi lettere adapterer holdninger fra personer vi stoler på og kjenner. Dersom et familiemedlem eller en nær venn gir uttrykk for positive holdninger og deler gode erfaringer, er det større sannsynlighet for at vi aksepterer og tilegner oss denne innstillingen. Leder C poengterer at ansatte kopierer sine ledere og de bør derfor gå foran som et godt forbilde. Det kan tenkes at ledere som deler gode erfaringer og positive holdninger, smitter over på de ansatte.

I hvilken sinnsstemning vi er i når vi danner oss en holdning, har betydelse for om den blir positiv eller negativ (Vogel og Wänke 2016, 61). Det kan tolkes som at negative holdninger ikke nødvendigvis skyldes arbeidsinkludering, men at det baserer seg på erfaringer fra en fraværende leder og/eller et dårlig arbeidsmiljø. Ifølge Ansatt C var lederen ofte fraværende, samtidig som ubehagelige hendelser fant sted. Derfor kan andre faktorer som fraværende ledelse også påvirke holdninger.

### **5.4.3 Atferdskomponenten**

Atferdskomponenten refererer til endringer i atferd og handlinger på grunnlag av de holdninger vi har mot en person eller et objekt (Kaufmann og Kaufmann 2015, 289).

Ifølge Leder A så må man regne med høyere sykefravær ved arbeidsinkludering og ifølge Leder E krever det mye av lederen for at det skal fungere i praksis. I motsetning til Leder B som mener at slike antakelser og fordommer ikke gjenspeiler virkeligheten. En fordom er en negativ, stereotyp forestilling om andre som oftest er basert på erfaringer, ikke fakta (Aronson mf., 2018, 434).



Leder B argumenterer for at det også er konflikter, høyt sykefravær og samarbeidsproblemer på arbeidsplasser uten arbeidsinkludering. Videre opplever ikke Leder E slike fordommer. H\*n tror det er mange som ønsker å hjelpe, men at det er få som er villige til å legge ned arbeidet og innsatsen det kreves for å få arbeidsinkludering til å fungere i praksis. Dette begrunnes i mangel på kunnskap og frykt for å mislykkes. Tidligere undersøkelser støtter utsagnet til Leder E, som konkretiserer at arbeidsgivere som i størst grad uttrykker negative holdninger rundt arbeidsinkludering mangler kunnskap og erfaringer (Unger 2002, 5). Det kan også argumenteres for at arbeidsgivere med negative holdninger har det på grunn av fordommer mot personer med redusert arbeidsevne. Når vi har fordommer mot en person eller gruppe, har vi en tendens at kun se de negative personlighetstrekk og hendelser som er kompatible med de fordommer vi har (Aronson mfl., 2018, 440-441).

Vi har en tendens til å tilegne oss holdninger som er mer hensiktsmessige for oss selv (Lines 2015). Både ansatte og ledere frykter økt arbeidsmengde og endret arbeidssituasjon som følge av arbeidsinkludering. Slike negative holdninger ansees som hensiktsmessig, nettopp for å beskytte seg selv mot mer arbeid.

Sterke følelser og fordommer kan indikere hvordan vi agerer (Brochs-Haukedal 2012, 237). Jo sterkere følelser, desto større er risikoen for at en fordom leder til diskriminering. Ifølge likestillings- og diskrimineringsloven §§7 og 8 betyr diskriminering alle typer forskjellsbehandling, direkte og indirekte. Videre presiserer §6 forbud mot diskriminering på grunnlag av funksjonsnedsettelse. Til tross for dette, tror de fleste informantene at det fortsatt forekommer diskriminering mot de med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov.

Flere informanter fortalte om hvordan fordommer kunne påvirke handlinger. Leder E kunne vise til trakassering og ekskludering, og Ansatt A kunne vise til en som fikk avslag på søknad om stilling som følge av at helseopplysninger ble lagt ved søknaden. Trolig ble åpenheten rundt egen helsesituasjon utslagsgivende for at vedkommende ikke kom til betraktning og det stiller Ansatt A seg kritisk til. Disse eksemplene viser at det fortsatt er diskriminering i Norge. Informantene i vår oppgave var samstemte på at de med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov blir utsatt for diskriminering i arbeidsmarkedet.

En Fafo-rapport av Guri Tyldum (2019, 52) konkretiserer at det må legges inn større ressurser for å kunne tilrettelegge for de med nedsatt funksjonsevne i arbeidsmarkedet. Paradoksalt viser den samme rapporten at mange tror de med nedsatt funksjonsevne ikke blir utsatt for diskriminering. Ifølge Tyldum (2019, 53) skyldes misforholdet at vi generelt sett har lavere forventninger til de med r funksjonsevne. Manglende deltakelse i arbeidsmarkedet oppleves som naturlig da vi ikke forventer mer av denne gruppen. Ergo blir dette selvoppfyllende gjennom manglende tilrettelegging, diskriminering og andre strukturelle begrensninger (Tyldum 2019, 53).

Oppsummert indikerer rapporten (Tyldum, 2019) at vi generelt sett ikke tror at de med nedsatt funksjonsevne blir diskriminert, fordi vi sjelden ser de i arbeid. I realiteten ser vi at flere blir ekskludert fra arbeidslivet. Vi bør tilrettelegge og inkludere i langt større grad, slik at det blir en normalisering og forventning om at arbeidsmarkedet skal bestå av både funksjonsfriske og de med nedsatt funksjonsevne.

## 5.5 Motivasjon

Samtlige informanter trakk frem motivasjon som en viktig faktor i arbeidet med arbeidsinkludering. Motivasjon kan forklares som en faktor som styrer vår atferd. En vanlig definisjon av motivasjon er «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Aronson mfl., 2018, 151). Flere informanter trekker frem hvordan motivasjonen blir påvirket av arbeidsinkludering, men også hvor viktig det er med den riktige motivasjonen for å lykkes. Leder E trekker frem at det ikke er alle arbeidsgivere som har den rette motivasjonen og at en bør ha en indre motivasjon for å hjelpe andre, hvis en skal få det å fungere.

Deci og Ryan (2000) skiller mellom indre og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen beskrives som atferd basert på egeninteresse og genuinitet og ikke for belønning eller press. (Aronson mfl., 2018, 152). Indre og ytre motivasjon er knyttet til hvilke jobbverdier vi har, slik som nevnt i punkt 5.2. Ansatt D oppfatter sin leder som ytre motivert, fordi lederen får insentiver som kostnadsbesparelser gjennom arbeidsinkludering. For å ansette medarbeidere med redusert funksjonsevne, så er det viktig å ha «hjertet på riktig sted», og med et genuint ønske om å bidra, forstå og vise empati.

empati kan forklares som evnen til å sette seg inn i andres følelsesliv (Aronson mfl., 2018, 7). Leder E forteller at h\*n hjalp seg selv gjennom å hjelpe andre.

Videre forteller informantene om hvor viktig det er med motivasjonen for alle ansatte, både den som trenger tilrettelegging og de øvrige ansatte. Leder A mener at hvis en ansetter noen med nedsatt funksjonsevne og får det til å fungere, så vil man få en lojal, motivert og dedikert ansatt. Det fordrer at alle ansatte uansett arbeidsevne ønsker oppgaver som gir mestring og autonomi for selvutvikling og variasjon. Ifølge Leder A kan manglende motivasjon komme av manglende rolleklarhet, lav mestringsfølelse eller mangel på autonomi. Autonomi betyr at den ansatte har kontroll og et ansvar over egen arbeidssituasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 142). Videre poengteres at arbeidsgivere må se de ansattes ressurser for å lykkes med arbeidsinkludering, ikke fokusere på mangler (Mandal mfl., 2019 10). Leder bør synliggjøre og definere klare roller, gi tilbakemeldinger på utført arbeid, vise vei og se den ansatte for å skape mestringsfølelse.

Leder E mener de ansatte selv må finne en indre motivasjon, men at en som leder må tilrettelegge for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon. Et godt arbeidsmiljø vil bidra til motiverte medarbeidere. Manglende tilrettelegging eller mangel på meningsfylte arbeidsoppgaver kan medføre lav motivasjon. Slik Leder A argumenterer for: «*Dersom en trives får en motivasjon til det en gjør.*» Som informantene sier skal arbeidsinkludering ikke ha noe å si for arbeidsmiljøet, men det kan argumenteres for at en i utgangspunktet bør ha et godt arbeidsmiljø på plass for at få arbeidsinkludering å lykkes.

## 5.6 Oppsummering

Informantene trakk fram at organisasjonskultur og holdninger blir påvirket av arbeidsinkludering, men at det er avhengig av en rekke faktorer. Faktorene kan deles inn i fire hovedfunn, ledelse, kommunikasjon, kunnskap og motivasjon. Motivasjon og ledelse var i utgangspunktet ikke en del av teorien vi valgte, men vi fant dette som et interessant og relevant funn innenfor feltet. Disse hovedfunnene vil utdypes nærmere i konklusjonen.

## 6. Begrensninger og forslag til videre forskning

I det følgende skal vi først evaluere eget arbeid, hva vi kunne gjort annerledes og hvilke konsekvenser valgene våre har. Deretter skal vi belyse hva arbeidsinkludering betyr for praksisfeltet, og til slutt presentere forslag til videre forskning.

### 6.1 Begrensninger

En mulig feilkilde med kvalitativ metode er forskerens perspektiv. Vi er bevisst på at vi er positive til arbeidsinkludering. Derfor var det til tider utfordrende å skille mellom den subjektiviteten vi bringer inn som forsker og privatperson. I verste fall kan det føre til usanne resultater for eksempel hvis det legges føringer i samtalen. For å unngå dette ga vi beskjed til informantene at vi ønsket ærlige svar, da formålet var å undersøke deres erfaringer og opplevelser.

En annen feilkilde er utformingen av intervjuguiden. Det første intervjuet gjennomførte vi tidlig i skriveprosessen. Vi hadde på dette tidspunktet lite kunnskap om teorien. Vi opplevde at dette intervjuet ga oss for lite materiale i analysen, og intervjuet ble derfor tatt vekk. Vi reviderte intervjuguiden og utarbeidet en ny guide som førte til mer relevante svar i forhold til teorien.

Da vi først utarbeidet forskningsspørsmålene ønsket vi å undersøke hvordan arbeidsinkludering påvirket holdninger til ansatte og ledere. Da vi begynte analyseprosessen opplevde vi at vi fikk lite svar på dette. Svarene vi fikk var i større grad rettet mot hvilke holdninger som allerede fantes, og ikke hvordan disse ble påvirket av arbeidsinkludering. Vi endret derfor forskningsspørsmålet, slik at det ble enklere for oss å besvare det.

Under gjennomførelsen av intervjuene merket vi at det var utfordrende å notere hva som ble sagt. Vi fylte ikke ut NSD meldeskjema og vi kunne derfor ikke ta opptak under intervjuene. Noen av informantene pratet fort, eller lyden på videosamtalen var utydelig, slik at det kunne være krevende å få med seg alt som ble sagt. Dersom vi måtte stille spørsmålet på nytt, erfarte vi at svarene var annerledes enn det som først ble sagt. Det førte til at vi gikk glipp av noen svar som kunne være relevante.

## 6.2 Betydning i praksis

Arbeidsinkludering er nytt, eller ukjent for mange organisasjoner. Derfor legges frem noen anbefalinger for hva vi ser som viktig for organisasjoner å tenke på før ansettelse av medarbeidere med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov. Disse anbefalingene tar utgangspunkt i de mest sentrale funnene i vår oppgave.

Anbefalinger til organisasjoner som ønsker å implementere arbeidsinkludering:

- Åpen kommunikasjon, kommunisere åpent med ansatte om hva som ligger i begrepet arbeidsinkludering for å øke kunnskap og forståelse. Kommunisere fordelene.
- Kartlegg hva som kreves av lederen når det kommer til oppfølging av alle ansatte, hvordan fremme en god organisasjonskultur og hvordan en best motiverer arbeidstakerne.
- Lag en plan for prosessen som inneholder: Rekruttering, onboarding, tilrettelegging, oppfølging og inkludering til fellesskapet.

Til slutt, anbefales å gi arbeidsinkludering en sjanse, til tross for mangel på kunnskap eller usikkerhet. I Norge har vi et solid støtteapparat gjennom NAV, slik at de kan bistå med veiledning for å skape en vellykket prosess.

## 6.2 Forslag til videre forskning

Ettersom oppgaven er begrenset av både omfang og tid kan dette påvirke negativt. Til videre forskning anbefaler vi å bruke flere datainnsamlingsmetoder, også kalt triangulering. Dette for å øke validiteten og generaliserbarheten. I tillegg la vi merke til at flesteparten av artikler knyttet til arbeidsinkludering var rettet mot arbeidsgiverperspektivet og minimalt rettet mot ansatte. Derfor anbefaler vi til videre forskning å gå nærmere inn på de ansattes erfaringer og opplevelser. Dette vil være interessant for organisasjoner, da det kan bidra til økt oppmerksomhet og kunnskap som forhåpentligvis kan øke sysselsettingen blant ansatte med redusert arbeidsevne.

## 7. Konklusjon

Hovedformålet med denne oppgaven er å besvare følgende problemstilling: «*Hvordan påvirker inkludering av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov organisasjonen? – Perspektiver fra ansatte og ledere*».

Det er ingen tvil om at arbeidsinkludering påvirker organisasjonskulturen. Både strukturelt, gjennom endringer i rekrutteringsprosesser og belønningssystemer, men også de mellommenneskelige relasjonene. Vi ser at ledelsen spiller en viktig rolle. Når ledelsen er åpen, inkluderende og har en indre verdi til å iverksette arbeidsinkludering, har det en positiv smitteeffekt på de ansatte. Motsatt, når ledelsen ønsker å spare penger, ei aktivt inkluderer de ansatte med redusert arbeidsevne som en del av organisasjonskulturen, ser vi at det har en negativ smitteeffekt på de ansatte. Videre ser vi at organisasjoner som har tydelige verdier og normer til arbeidsinkludering, også har mindre konflikter mellom de ansatte, da det kan argumenteres for at de tiltrekker seg ansatte som er mer positive til arbeidsinkludering.

Vi fikk inntrykk av at det er ulike holdninger rundt arbeidsinkludering, men mest av alt positive. De negative holdningene opplevde vi var knyttet til mangel på kunnskap eller tidligere dårlige erfaringer. Videre er det en oppfatning om at negative holdninger stammer fra stereotyper og fordommer som finnes generelt i samfunnet. På lik linje med organisasjonskultur, ser vi at holdninger påvirkes av flere faktorer. Igjen trekkes ledelsens rolle frem, hvorvidt ledelsen er til stede og formidler riktige holdninger. Samtidig er det utfordrende å formidle gode og riktige holdninger, dersom ansatte har negative grunnholdninger. Som nevnt tidligere, så er holdninger knyttet til følelser og tidligere erfaringer mer utfordrende å endre på, enn holdninger basert på kunnskap. Foruten dette så er arbeidsmiljøet en viktig faktor for å bidra til vellykket arbeidsinkludering. For å understreke så påvirkes organisasjonen av arbeidstakerne og arbeidsmiljøet, men fremfor alt; hvordan ledelsen klarer av å kommunisere gode holdninger.

Videre fant vi det viktig å belyse motivasjon. Det fremkom under dybdeintervjuene at motivasjonen til de ansatte kan bli påvirket av arbeidsinkludering. Vi tolket det som at motivasjonen hos de ansatte ble påvirket av om arbeidsinkluderingen var indre eller ytre motivert.

I tillegg ble det observert at motivasjonen ble påvirket av selve oppfølgingen blant ansatte med redusert arbeidsevne, ettersom manglende oppfølging kunne føre til økt arbeidsbelastning for de øvrige ansatte.

Ingen kan gjøre alt, men *alle kan gjøre noe*.

## 8. Litteraturliste

Allport, Gordon Willard. 1935. *Attitudes*. I C. Murchison (Red.). In a Handbook of social Psychology, Clark University Press

Alvesson, Mats. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.

Arbeidstilsynet. 2021. «Tilrettelegging av arbeid». Oppdatert 25. juni 2021

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/tilrettelegging/pageAsPdf?showAsImage=true>

Arnold, John, Cary L. Cooper og Ivan T. Robertson. 1995. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. London: Pitman Publishing.

Aronson, Elliot, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert og Samuel R. Sommers. 2018. *Social Psychology*. 9. utg. London: Pearson.

Askheim, A. Ola Gaute og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Atwater, E. Leanne og David Andrew Waldman. 2008. *Leadership, Feedback, and the Open Communication Gap*. 1. utg. Psychology Press.

Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, Henning. 1995. *Organisasjonskultur*. 3. utg. Oslo: TANO

Borg, Elin. 2008. «Holdninger til funksjonshemmede i Norge 1995-2005». NOVA Notat 4/2008.

[https://oda.oslomet.no/oda-xmllui/bitstream/handle/20.500.12199/4962/3472\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://oda.oslomet.no/oda-xmllui/bitstream/handle/20.500.12199/4962/3472_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Brochs-Haukeland, William. 2012. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Cappelen Damm

English, Horac Bidwell og Ava Champney English. 1959. *A comprehensive dictionary of psychological and psychoanalytic terms: A guide to usage*. 1.utg. New York: Longmans Green.

E24. 2020. Krisen gir oss muligheten til å bygge er inkluderende arbeidsliv. Oppdatert 1. juli 2020. <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/awgL3a/krisen-gir-oss-muligheten-til-aa-bygge-et-inkluderende-arbeidsliv>



Fishbein, Martin. 1967. *Readings in attitude theory and measurement*. 1.utg. New York: John Wiley and Sons

Frøyland, Kjetil og Øystein Spjelkavik. 2014. *Inkluderingskompetanse*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2016. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. 3. Utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Haugen, D. Vivian. 2020. «Holdninger blant studenter i barnehagelærerutdanningen til barn med særskilte behov.». Norsk Pedagogisk Tidsskrift.

[https://www.idunn.no/npt/2020/04/holdninger\\_blandt\\_studenter\\_ibarnehagelaererutdanningen\\_til](https://www.idunn.no/npt/2020/04/holdninger_blandt_studenter_ibarnehagelaererutdanningen_til)

Henning Olsen. 2017. «Mangfold i mangfoldige år». <https://www.hennig-olsen.no/aarsrapport/2017/mangfold/>

Jakobsen, Klara og Elin Svendsen. 2013. «Employers Perspective: When a Return to Work is the Objective for Persons With Reduced Mobility». *Work* 44 (2): 145-153

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Jørgensen, Sol Anna. 2013. «Derfor er førsteinntrykket så viktig». *Forskning.no*. Oppdatert 15. september 2013. <https://forskning.no/psykologi/derfor-er-forsteintrykket-sa-viktig/610868>

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Fagbokforlaget: Bergen.

Kroeber, A. Louis og Clyde Kluchohn. 1952. *Culture: a critical review of concepts of management*. *International Studies of Management and Organization*, 13 (1-2): 75-96

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2019. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Gyldendal Norsk Forlag.

Likestillings- og diskrimineringsloven. *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering* av 16. Juni 2017. nr.51. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51?q=likestilling%20og%20diskriminering>

Lines, Rune. 2005. «The structure and function of attitudes toward organizational change». *Human Resource Development Review*, 4(1), s. 8–32.

<https://doi.org/10.1177/1534484304273818>

Lippmann, Walter. 1922. *Stereotypes*. Public Opinion. New York: MacMillian Co.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F14847-006>

Lid, Inger Marie. 2019. «Funksjonshemning». SNL. Sist oppdatert 2. mai 2019,

<https://snl.no/funksjonshemning?fbclid=IwAR0d->

[MyXZ18zQBArRAdlxZQOIjRV6hVC0Lv7o3qjTditpE8xDXIr6HujA7Q](https://snl.no/funksjonshemning?fbclid=IwAR0d-MyXZ18zQBArRAdlxZQOIjRV6hVC0Lv7o3qjTditpE8xDXIr6HujA7Q)

Mandal, Roland, Trude Midtgård og Siri Mordal. 2019. «Arbeidsinkludering: Med

arbeidsgiverne på laget» SINTEF rapport, 29/4. <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2603018/arbeidsinkludering---med-arbeidsgiveren-pa-laget.-rapport.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Mapuranga, Barbra og Philipa Mutswanga. 2014. *The Attitudes of Employers and Co-Workers towards the Employment of Persons with Disabilities in Zimbabwe*. Volume 2, Issuw 3, s: 7-19. <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v2-i3/2.pdf>

Mykletun, Arnstein og Ann Kristin Knudsen. 2019. «Psykiske lidelser i Norge: Et folkehelseperspektiv». Rapport: Nasjonalt folkehelseinstitutt.

<https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/rapporter/2009-og-eldre/rapport-20098-pdf.pdf>

NAV. 2019. «Arbeid, psykisk helse og samhandlere». Oppdatert 11. desember, 2020.

<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/samarbeid/arbeid-og-psykisk-helse>

NAV. 2019. «Vurdering av arbeidsevne». Oppdatert 20. oktober, 2020

<https://www.nav.no/no/person/arbeid/oppfolging-og-tiltak-for-a-komme-i-jobb/oppfolging-fra-nav/arbeidsevnevurdering>

NAV. 2019. «Rekutteringsbistand fra NAV». Oppdater 25. november, 2021

<https://www.nav.no/no/bedrift/rekuttering/rekutterere-hjelp-og-selvhjelp>

Norges Handikapforbund. 2017. «Holdningsarbeid». <https://nhf.no/arbeidet-vart/hjertesaker/holdningsarbeid/>

Porter, Terrence Jermyn. 2013. «Employees responses to the mismatch between organizations espoused values and basic assumptions about organizational culture». *Education Doctoral*

Dissertations in Organization Development.

[https://ir.stthomas.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1025&context=caps\\_ed\\_orgdev\\_docdiss](https://ir.stthomas.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1025&context=caps_ed_orgdev_docdiss)

Popovich, M. Paula, Charles A. Scherbaum, Karen L. Scherbaum og Natale Polinko. 2003.

«The Assessment of Attitudes Toward Individuals With Disabilities in the Workplace «.

Volume 137 (2),163-177. The Journal of Psychology.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/00223980309600606>

Regjeringen. 2014. «Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 4. mars 2014 - 31. desember 2018 (IA-avtalen)».

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia\\_20142018/signert\\_ia\\_avtale.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20142018/signert_ia_avtale.pdf)

Regjeringen. 2015. «Universell utforming». Oppdatert 3. september 2015

<https://www.regjeringen.no/no/sub/stedsutvikling/ny-emner-og-eksempler/universell-utforming-og-stedsutvikling/id525364/>

Regjeringen. 2018. «IA-avtalen 2019-2022». Oppdatert 21. desember, 2018.

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>

Regjeringen. 2019. «Inkluderingsdugnaden». Oppdatert 19. november, 2019.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/Statlig-arbeidsgiverpolitikk/inkluderingsdugnaden/id2678301/>

Rokeach, Milton. 1976. *The nature of human values*. New York: Free Press.

Schein, Edgar Henry og Peter Schein. 2017. *Organizational Culture And Leadership*. 5. utg. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Schein, Edgar Henry. 2010. *Organizational Culture and leadership*. 4. utg. The Jossey-Bass Business & Management Series. San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.

Schur, Lisa, Douglas Kruse og Peter Blanck. 2005. «Corporate Culture and The Employment of Persons with Disabilities». Beh. Sci. Law nr. 23: 3-20. Wiley Interscience.

<https://doi.org/10.1002/bsl.624>

Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder – planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass*. 2.utg. Oslo: Gyldendal.

SSB. 2019. «Stabilt arbeidsmarked for funksjonshemmede». Publisert 3. september 2019.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/stabilt-arbeidsmarked-for-funksjonshemmede>

SSB. 2018. «Potensial for flere funksjonshemmede i arbeid». Oppdatert 13. november, 2018.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/potensial-for-flere-funksjonshemmede-i-arbeid>

Standal, Kjell Arne og Guri Bente Hårberg. 2020. «Verbal kommunikasjon». NDLA. Sist oppdatert 2. mars 2020. [https://ndla.no/nb/subject:1:777ae87e-ca79-4866-920a-](https://ndla.no/nb/subject:1:777ae87e-ca79-4866-920a-115cfeb7bbe1/topic:2:183732/topic:2:184512/resource:1:4059)

[115cfeb7bbe1/topic:2:183732/topic:2:184512/resource:1:4059](https://ndla.no/nb/subject:1:777ae87e-ca79-4866-920a-115cfeb7bbe1/topic:2:183732/topic:2:184512/resource:1:4059)

Svalund, Jørgen og Inger Lise Skog Hansen. 2013. «Inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet». Fafo-rapport. [http://sensff26.sff-](http://sensff26.sff.kommune.no/sff/k2pub.nsf/2f31cc0b151994c5c1256a45003f7add/c1256b3b0048da1dc1257ca8002d14b8/$FILE/14025016.PDF)

[f.kommune.no/sff/k2pub.nsf/2f31cc0b151994c5c1256a45003f7add/c1256b3b0048da1dc1257ca8002d14b8/\\$FILE/14025016.PDF](http://sensff26.sff.kommune.no/sff/k2pub.nsf/2f31cc0b151994c5c1256a45003f7add/c1256b3b0048da1dc1257ca8002d14b8/$FILE/14025016.PDF)

Thompson, C. Richard og James G. Hunt. 1996. «Inside the black box of alpha, beta, and gamma change: using a cognitive processing model to assess attitude structure». *Academy of Management Review*.

<https://doi.org/10.2307/258998>

Tjora, Håvard. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Unger, D. Darlene. 2002. «Employers Attitudes Toward Persons with Disabilities in the Workforce: Myths or Realities?». Volume 17, issue 1, s. 2-10.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/108835760201700101>

Vogel, Tobias og Michaela Wanke. 2016. *Attitudes and attitude change*. 2. Utg. Psychology Press Ltd.

## **Vedlegg I: Intervjuguide Ledere**

Denne oppgaven ønsker å besvare følgende problemstilling: «Hvordan påvirker inkludering av personer med nedsatt arbeidsevne og tilretteleggingsbehov organisasjonen? – Perspektiver fra ansatte og ledere»

Oppgaven begrenser seg til å handle om ledere og ansatte som har arbeidet sammen med personer som har fysiske funksjonsnedsettelse eller psykiske lidelser.

### **1. Innledning**

1.1 Navn:

1.2 Kjønn:

1.3 Alder:

1.4 Hva jobber du med?

1.5 Hvilken ledererfaring har du?

1.6 Hvor lenge har du jobbet som leder?

1.7 Hvor lenge har dere rekruttert personer med redusert arbeidsevne?

1.8 Hva legger du i ordet arbeidsinkludering?

### **2. Organisasjonskultur**

2.1 Hva legger du i ordet organisasjonskultur?

2.2 Hvordan arbeider du som leder med organisasjonskulturen? Gi gjerne eksempler på konkrete tiltak.

2.3 Hvilke verdier og normer har dere i organisasjonen?

2.4 Har du sett noen endringer i organisasjonskulturen etter organisasjonen implementerte arbeidsinkludering? Gi gjerne eksempler.

2.5 Har det å jobbe med personer med nedsatt arbeidsevne påvirket hvordan du utfører jobben din?

2.6 Har det påvirket hvordan du opptrer ovenfor personer som har nedsatt arbeidsevne eller tilretteleggingsbehov?

2.7 Har dere hatt noen medarbeiderundersøkelser eller arbeidsmiljøundersøkelser? Hvis ja, hva har resultatet hvert?

### **3. Holdninger**

3.1 Hva tenker du når du hører ordet holdninger?

3.2 Hvordan stiller du deg til arbeidsinkludering?

3.3 Hvordan kommunisere gode holdninger til personale?

3.4 Hvilke holdninger opplever du at kollegaer har til hverandre?

3.5 Hva tror du gjør at noen har fordommer mot de med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov?

3.6 Har du opplevd at kollegaer har handlet på en viss måte på grunn av sine holdninger til en annen kollega? Gi gjerne eksempler.

3.7 Hvilke fordeler eventuelt ulemper ser du med å ha kollegaer med nedsatt arbeidsevne?

3.8 Har du opplevd at dine holdninger ovenfor personer med redusert arbeidsevne har endret seg? – eller hos kollegaer?

### **4. Avslutning**

4.1 Vil du legge til noe?

4.2 Kan du oppsummere det som har blitt sagt?

## **Vedlegg II: Intervjuguide Ansatte**

Denne oppgaven ønsker å besvare følgende problemstilling: «Hvordan påvirker inkludering av personer med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov organisasjonen? – Perspektiver fra ansatte og ledere»

Oppgaven begrenser seg til å handle om ledere og ansatte som har arbeidet sammen med personer som har fysiske funksjonsnedsettelse eller psykiske lidelser.

### **5. Innledning**

1.1 Navn:

1.2 Kjønn:

1.3 Alder:

1.4 Hva jobber du med?

1.5 Hvor lenge har du jobbet der?

1.6 Hva legger du i ordet arbeidsinkludering?

### **6. Organisasjonskultur**

2.1 Hva legger du i ordet organisasjonskultur?

2.2 Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen deres? Gi gjerne eksempler

2.3 Hvilke verdier og normer har dere i organisasjonen?

2.4 Har du sett noen endringer i organisasjonskulturen etter organisasjonen implementerte arbeidsinkludering? Gi gjerne eksempler.

2.5 Har det å jobbe med personer med redusert arbeidsevne påvirket hvordan du utfører jobben din?

2.6 Har det påvirket hvordan du opptrer ovenfor personer som har redusert arbeidsevne eller tilretteleggingsbehov?

## **7. Holdninger**

3.1 Hva tenker du når du hører ordet holdninger?

3.2 Hvordan stiller du deg til arbeidsinkludering?

3.3 Hvordan tror du en kan kommunisere gode holdninger på arbeidsplassen?

3.4 Hvilke holdninger opplever du at kollegaer har til hverandre?

3.5 Hva tror du gjør at noen har fordommer mot de med redusert arbeidsevne og tilretteleggingsbehov?

3.6 Har du opplevd at kollegaer har handlet på en viss måte på grunn av sine holdninger til en annen kollega? Gi gjerne eksempler.

3.7 Hvilke fordeler eventuelt ulemper ser du med å ha kollegaer med redusert arbeidsevne?

3.8 Har du opplevd at dine holdninger ovenfor personer med redusert arbeidsevne har endret seg? – eller hos kollegaer?

## **8. Avslutning**

4.1 Vil du legge til noe?

4.2 Kan du oppsummere det som har blitt sagt?



