

Hvordan tilrettelegge for personer med utviklingshemming på ordinære arbeidsplasser?

Thomas Owren – lektor på Høgskulen på Vestlandet, PhD-student ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder

Takk for invitasjonen! Jeg er vernepleier og høgskolelektor – og student på en handelshøyskole, der jeg sysler med en doktorgrad om arbeidsinkludering.

Jeg skal gi noen innspill til hvordan ordinære bedrifter kan tilrettelegge for ansatte med utviklingshemming.

Det gjør jeg basert på internasjonal forskning – og på min egen studie med feltarbeid og intervjuer i norske og danske bedrifter som har fast ansatte med utviklingshemming.

Og så må jeg si at jeg har veldig tro på det ordinære arbeidslivet i denne sammenheng. Ikke minst fordi det er der allerede, det trenger ikke bygges opp, og det finnes overalt.

For å si det slik, nær enhver person med utviklingshemming som ønsker seg en jobb finnes det en ordinær bedrift som kan passe.

Og jeg tror mange arbeidsgivere godt kan tenke seg å ha en ansatt med utviklingshemming, bare de får nok praktisk støtte til å få det til, og de ikke trenger å betale mer for arbeidet enn de opplever å få igjen.

Jeg tror også det kan gjøres uten en stor investering av tid og krefter fra arbeidsgivers side på forhånd. Men – det krever en vilje til å jobbe over tid for å få det til å fungere, og gjøre de tilpasningene som trengs underveis for å få det til å fortsette å fungere.

Vi snakker da om tilrettelegging som en varig prosess, ikke noe som bare skjer ved oppstart. I samtlige av de inkluderingene jeg utforsket ble innholdet i jobben planlagt før oppstart, men endret seg mye de neste par årene. Det er unikt.

Så kan vi spørre: Hvorfor trengs tilrettelegging? Svaret ligger innebygd i FNs konvensjon om rettighetene til personer med nedsatt funksjonsevne. Hvis vi pakker det litt ut, kan vi si det enkelt:

Hvorfor trengs tilrettelegging?

Svaret ligger innbakt i FNs Konvensjon om rettighetene til personer med nedsatt funksjonsevne:

- Problemet er ikke utviklingshemmingen.
- Problemet er at vi har et arbeidsliv som er tilpasset personer med ordinær kognitiv funksjonsevne.
- Det er dette misforholdet som må kompenseres for – gjennom egnet individuell tilrettelegging

Problemet er ikke utviklingshemmingen. Problemet er at vi har et arbeidsliv som er tilpasset til personer med **ordinær** kognitiv funksjonsevne. Og det skaper barrierer for personer med **ikke-ordinær** kognitiv funksjonsevne.

Det er dette misforholdet som må kompenseres for – gjennom egnet individuell tilrettelegging.

Her skal jeg peke på fire ting som jeg tror kan bli avgjørende for å få til slik tilrettelegging – en slags essens av alt jeg har lest, sett, tenkt, og mener å ha forstått disse siste fem årene:

For det første må bedriften innstille seg på at innholdet i jobben må tilpasses til personen, og ikke motsatt, som er dagens standard.

1) Innholdet i jobben må tilpasses til personen, og ikke motsatt

Et viktig tiltak i tilrettelegging for ansatte med utviklingshemming er å skreddersy jobben (Cavanagh et al, 2017, s. 31). Det handler om tilpassete oppgaver, men også om å slakke litt på forventninger om tempo og produktivitet (se f eks Bartram et al, 2021, s. 70 og 75).

«'Det er viktig å sikre at de er komfortable med oppgavene. Ved å bygge jobben rundt dem kan vi sikre oss at vi får det beste ut av dem' (Sally, leder på hotell 1)» (Bartram et al, 2021, s. 71)

Her peker en kunnskapsoversikt fra 2017 på at et viktig tiltak er å skreddersy jobben, det som på godt norsk kalles jobsnekring eller jobbutvikling.

Kort sagt – hvis personer med utviklingshemming skal få oppgaver som passer til det de kan og klarer, må en kanskje sette sammen et sett med oppgaver som ikke er samlet i en eksisterende stilling i dag.

Og så peker både min studie og en ny australsk studie på at det kan være behov for å slakke på forventningene om tempo. Bedriften må ha realistiske og rimelige forventninger, som må bygges inn i jobben.

Her siterer den australske studien en leder på et hotell, som sier om sine ansatte med utviklingshemming at: «Det er ved å bygge jobben rundt dem at vi får det beste ut av dem»

I min studie har jeg et eksempel på hvordan en da kan skape jobber som kan gjøres i jevnt, men saktere tempo, i et arbeidsmiljø der de andre holder et skyhøyt tempo.

Viktigheten av sikre en god match mellom oppgaver og ferdigheter er for øvrig gammelt nytt. Dette har vi visst i minst 30 år.

Min studie viser også at på vei mot et tilpasset oppgavesett må en

- a) Utforme en jobb med god match mellom det personen kan og klarer og det oppgavene krever (gammelt nytt),
- b) tilpasse forholdet mellom faste og forefallende oppgaver (Owren, 2021)
- c) tilpasse hvordan eventuelle forefallende oppgaver skal tilflytte arbeidstaker (Owren, 2021)

Det jeg kan legge til, er først, at vi også må se på forholdet mellom faste og forefallende oppgaver. Det er lett å tenke at ansatte med utviklingshemming må ha faste oppgaver satt i faste rutiner.

Og jeg har personer i min studie som elsker sine faste rutiner og aktivt motsetter seg enhver endring. Men jeg har også personer som ville ha blitt dypt ulykkelig over å måtte gjøre det samme hver dag, og som elsker å være en del av et arbeidsteam der de får oppgaver etter hvert.

Men da må de nærmeste kollegaene lære seg hva personen kan, hva de kan forvente, og så må de lære seg å snakke så personen forstår.

Da kan det også hende vi må tilpasse hvordan forefallende oppgaver skal komme til personen – kanskje det bare er noen som skal komme med oppgaver og kanskje andre må ha et øye med den totale mengden oppgaver til enhver tid. Det handler dermed både om nye rutiner og om at ledere og kollegaer må lære seg hvordan de kan gi akkurat denne personen nok og riktig oppfølging:

2) Bedriften må lære hvordan de kan gi akkurat denne personen nok og riktig oppfølging i arbeidet

God ledelse overfor ansatte med utviklingshemming vil handle om å integrere personen i teambasert arbeid og ta i bruk både formelle og uformelle mentoringspraksiser. (Bartram et al, 2021, s. 76)

Nevala et al (2019) peker på at et godt tilpasset arbeidsmiljø samt tilstrekkelig støtte fra arbeidsgiver og familie kan bli avgjørende.

God ledelse overfor ansatte med utviklingshemming vil handle om å innlemme personen i teambasert arbeid, og ta i bruk både formelle og uformelle mentoringspraksiser, sier Bartram med flere.

Personen må få en mentor – en leder eller kollega som tar på seg et særlig ansvar for å følge opp personen og som synes det er spennende, og også de nærmeste kollegaene kan i praksis få en oppfølgingsrolle.

I sin kunnskapsoversikt peker Nevala med fler på at det handler både om gode nok tilpasninger i arbeidsmiljøet og tilstrekkelig sosial støtte

Min konklusjon så langt er at hvis en gjennomsnitts ordinær bedrift skal få dette til, vil også bedriften trenge nok og riktig oppfølging

Og hvis denne typen jobb skal bli en mulighet for de mange, og ikke bare for de heldige få – da trenger vi en ordning som sikrer at enhver bedrift som vil prøve seg, får en varig, ekstern samtalepartner som har tid, som er kvalifisert, og som er tilgjengelig etter behov

3) Bedriften må ha en varig, ekstern samtalepartner som har tid, er kvalifisert, og tilgjengelig etter behov

En slik ordning har vi ikke i dag. Det Nav-tiltaket som heter VTA-O sikrer ikke nok oppfølging, og er for dyrt, og dermed er det bare noen heldige få som kan nyte godt av den. Det blir det ikke likestilling av.

Det som må til – tror jeg, er å mobilisere de gode ressursene som finnes i alle disse ordinære bedriftene som allerede er overalt, men da må de få nok og riktig oppfølging.

Det jeg snakker om, er dermed den typen oppfølgingsordning som eksempelvis Helt Med har innbakt i sin modell, en jobbspesialist som kommer innom både fast, hver tredje, fjerde uke – og etter behov.

En som snakker med alle parter, ikke nødvendigvis alle på en gang, men alle litt sånn på langs. En som kan ta en telefon bare for å høre, som kan få en telefon og handle på den der og da.

Kort sagt, en som fanger opp små problemer før de blir store problemer – og bidrar til å løse dem.

Og da kan ikke denne personen ha 100 eller 60 eller 50 saker som hun skal følge opp. Helt Med sier maksimum 30 saker per jobbspesialist, og det tror jeg er rett. At jobbspesialister virker, har vi for øvrig også visst i 30 år. Vi har bare aldri satt det tilstrekkelig i system.

Det bringer meg til det fjerde punktet, som beskriver en prosess som først blir mulig gjennom en slik oppfølgingsordning satt i system:

Det må skje en langstrakt dialog over tid – en felles lærings- og oppdagelsesprosess som involverer både arbeidstaker, ledere, de nærmeste kollegaene, og jobbspesialisten.

4) Det må skje en langstrakt dialog over tid – en lærings- og oppdagelsesprosess som involverer både arbeidstaker, ledere, de nærmeste kollegaene, og den eksterne samtalepartneren.

Det vil handle om i fellesskap å dele erfaringer, fange opp små problemer før de blir store problemer, komme opp med ideer til løsning, prøve dem ut, og så bruke disse erfaringene til å justere både oppgavesett og oppfølging og jobbrolle.

Denne prosessen må drives og drives frem av noen andre enn arbeidstaker (Owren, 2021)

Og da må prosessen drives av noen andre enn arbeidstaker selv. Når jeg sier det, handler det delvis om noen begrensninger som følger av det å ha en utviklingshemming. Men det handler om mer enn det:



For de organisasjonsendringene som slik tilrettelegging krever – der ledere og kollegaer må gå i seg selv og revurdere ting de ellers tar for gitt – eksempelvis hvordan en jobb ser ut, og hvordan de gir beskjeder, og lytter, og samhandler – å få det på plass og holde det på plass, er urimelig å skulle legge på en enkelt ansatt – med eller uten utviklingshemming.

Til sist, i et likestillingsperspektiv, handler ikke dette bare om å utforme en jobb som funker. Like viktig blir det å gi folk mulighet til å utvikle seg i jobben – ha en karriere – enten det er i denne bedriften, eller det er å kunne gå videre til en ny jobb i en annen bedrift – uten å måtte starte på null hver gang.

Da trengs det noen utenfor bedriften som er i posisjon og kan samle trådene i det som er gjort og lært, og sikre at det tas med videre. For det ansvaret kan ikke bedriftene ta. Men de kan ta ansvar for å sikre utviklingsmuligheter innad i bedriften.

Her har Bartram med fler et eksempel – en hotellansatt med utviklingshemming som etter åtte år som værelsesbetjent ble forfremmet til å ha ansvar for å følge opp andre: en lederrolle. Og hennes lederrolle er helt sikkert også tilpasset til hva hun kan og klarer, men det er ikke poenget. Poenget er at hun har en ordentlig jobb som hun mestrer og ønsker, med ordentlige oppgaver som utgjør et ordentlig bidrag.

Her er de fire punktene under ett:

 <p>Høgskulen på Vestlandet</p>	 <p>UiA Universitetet i Agder</p>	1) Innholdet i jobben må tilpasses til personen, og ikke motsatt
<p>Hvordan tilrettelegge for personer med utviklingshemming på ordinære arbeidsplasser?</p>		2) Bedriften må lære hvordan de kan gi akkurat denne personen nok og riktig oppfølging i arbeidet
<p>Thomas Owren – lektor på Høgskulen på Vestlandet, PhD-student ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder</p>		3) Bedriften må ha en varig, ekstern samtalepartner som har tid, er kvalifisert, og tilgjengelig etter behov
		4) Det må skje en langstrakt dialog over tid – en lærings- og oppdagelsesprosess som involverer både arbeidstaker, ledere, de nærmeste kollegaene og den varige, eksterne samtalepartneren. Det vil handle om i fellesskap å dele erfaringer, fange opp små problemer før de blir store problemer, komme opp med ideer til løsning, prøve dem ut, og bruke erfaringene til å justere både oppgavesett og oppfølging og jobbrolle. Denne prosessen må drives og drives frem av noen andre enn arbeidstaker. (Owren, 2021)

Og her er litteraturen jeg har vist til:

Bartram, T., Cavanagh, J., Meacham, H., & Pariona-Cabrera, P. (2021). Re-calibrating HRM to improve the work experiences for workers with intellectual disability. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59, s. 63-83.

Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), s. 6-43.

Nevala, N., Pehkonen, I., Teittinen, A., Vesala, H. T., Pörfors, P., & Anttila, H. (2019). The effectiveness of rehabilitation interventions on the employment and functioning of people with intellectual disabilities: a systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 29(4), s. 773-802

Owren, T. (2021). Utviklingshemmede ansatte i ordinære bedrifter – en studie av sju bedrifters inkluderingsarbeid. I Hauge, H. A., Melbøe, L. & Gjertsen, H. (red.). *Arbeidsinkludering for personer med utviklingshemming*. Oslo: Universitetsforlaget. (Kapitlet er tilgjengelig i fulltekst på Steinkjelleren.no)