



– Vi kan tenke så mye effektivitet og markedsandeler vi bare orker, men uten å spille på lag med dem som gjør jobben og skaper verdiene, kommer vi ingen vei. Det gjelder å tørre å kalle en spade for en spade, sier Ørjan Holstad, personalsjef ved Bakehuset i Nord-Norge.

## De tar utfordringen med å inkludere!

Bakehuset i Nord-Norge har lang erfaring med å inkludere folk med tilretteleggingsbehov. At bedriften strekker seg langt i å legge til rette for den enkelte, er det ingen tvil om. – Det er en kjempeutfordring, men vi klarer det, sier Ørjan Holstad, personalsjef ved Bakehuset i Nord-Norge.

Utarbeidet av Idébanken – inkluderende arbeidsliv  
Tekst og foto: Gerd Vidje/Idébanken  
Publisert: Oktober 2009

Bakehuset har en inkluderende holdning. Den er forankret i toppledelsen og gjennomsyrrer hele organisasjonen. Det handler mye om menneskesyn, ha evnen til å bry seg om folk og se den enkelte ut fra vedkommendes forutsetninger.  
– Vi liker å få ut potensialet i folk og leter alltid etter en kompetanse som vi kan bruke i bedriften. Men før vi kommer så

langt, må vi gjøre et stykke arbeid, sier personalsjefen.

### Må være åpen og ærlig

Arbeidet handler blant annet om å kartlegge bakgrunnen til personen som kan være aktuell i Bakehuset.  
– Vi snakker om situasjonen til vedkommende, og med åpenhet og ærlighet

går inkluderingen lettere. Det gjelder å tørre å stille spørsmål og by på seg selv.

Å inkludere folk med store behov for tilrettelegging kan av og til være utfordrende for hele avdelingen. – Det er en utfordring vi er oppmerksom på, selv om avdelingsledere og ansatte har den samme inkluderende holdningen som ledelsen. Ingen er feilfrie, og vi jobber hele tiden med inkluderingsprosessene. Dialog med de ansatte og ta dem med på råd, er viktig, sier Holstad.

## Gode oppfølgingsplaner

Holstad samarbeider tett med NAV og er kjent for å lage gode oppfølgingsplaner – og en god oppfølgingsplan er viktig i inkluderingsarbeidet. Den beskriver situasjonen, viser sammenhengen mellom utfordringer og tiltak, hvordan folk skal følges opp og når den skal evalueres. Tove Ottem, rådgiver ved NAV Arbeidslivssenter Troms, roser Holstad for de eksemplariske oppfølgingsplanene. – Ørjan viser at han har stor forståelse for hva oppfølgingsplaner er, de er så gode at jeg kan tenke meg å ramme dem inn, sier hun.

– Det krever sin mann å lage en god oppfølgingsplan. Utfordringen er å følge den, mener Holstad.

## Tilpass ambisjonene

Mange har som regel ambisjoner på vegne av den som skal inkluderes, derfor mener Holstad det er klokt å tilpasse ambisjoner og forventninger i forkant. NAV har sine ambisjoner, den det gjelder, vedkommendes familie og venner og Bakehuset har sine.

– Vi vurderer om vi klarer å tilpasse arbeidet sånn at vedkommende kan mestre en jobb hos oss. Klarer avdelingslederen og kollegene å samarbeide med vedkommende? Vi bruker mye ressurser på å legge tilrette, likevel lykkes vi ikke alltid. Det har hendt at vi har sagt stopp. Det er nødvendigvis ikke negativt for den det gjelder – tvert imot – det kan også være en lettelse å slippe den vonde følelsen det er ikke å mestre.

## Hva er å lykkes?

Å lykkes er å tilrettelegge slik at en person får arbeidstrening, kan mestre en jobb og bli en del av fellesskapet i avdelingen. Målene kan være uklare, det kan være starten eller endestasjonen på en plass i arbeidslivet.

– Jeg synes vi lykkes når vi vet med oss selv at vi har gjort en tilfredsstillende jobb, uavhengig av om vedkommende får jobb

eller ikke. Ingen blir lovet fast ansettelse på forhånd. Å bidra til at folk får muligheten til å prøve ut og avklare arbeidsveien sin er en verdi i seg selv. Den største gleden er selvsagt når vi opplever at vedkommende gir inn i arbeidslivet.

– Tilskuddsordningene fra NAV spiller en helt avgjørende rolle. Ellers må NAV stille opp for bedriften, ha kunnskap om tiltakene, følge opp og ikke minst være tilgjengelig. At tiltakene er fleksible er ofte helt avgjørende, det samme gjelder det å ha én rådgiver eller saksbehandler i NAV, én innfallsport til alle etatene.

## Romme alle slags folk

– At de ansatte er forskjellige er positivt for miljøet, det skaper toleranse og mye humor. Men bedriften må være stor nok til å romme alle slags folk, med og uten tilrettelegging. Rekrutteringen av nye folk skal være bred, da er det lettere å takle at noen er borte fra jobben. Av erfaring vet vi at folk med store behov for tilrettelegging kan få helsemessige tilbakefall, vi er vitne til oppturer og nedturer i arbeidslivet som i livet ellers, sier Holstad.

## FAKTA

Bakehuset as har ni produksjonsbedrifter i Nordland, Troms, Finnmark og på Svalbard. Til sammen 250 ansatte.

**Telefon** NAV NDU: 21 07 10 00

**Internett** [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)

**E-post** [post@idebanken.org](mailto:post@idebanken.org)

**Besøksadresse**

NAV NDU  
Sannergata 2, Oslo

**Postadresse**

NAV Idébanken – inkluderende arbeidsliv  
Postboks 5200 Nydalen, 0426 Oslo

**idébanken**  
– inkluderende arbeidsliv [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)

I Idébanken finner du gode eksempler fra bedrifter og virksomheter som har lykkes med å få ned sykefraværet, har tilsatt arbeidstakere med redusert funksjonsevne, har tiltak som gjør at ansatte over 62 år velger å fortsette i arbeid. Idébanken formidler også resultater fra forsøksvirksomhet og forskningsprosjekter fra arbeidslivet.