

Virksomheders inklusionskapacitet

Bidrag til udvikling af et begreb og et forskningsfelt

Mikkel Bo Madsen, Tanja Dall & Flemming Larsen

Abstract

I de seneste år er samarbejdet mellem beskæftigelsessystemet og virksomheder om at få personer med nedsat arbejdsevne i job øget markant. Dette er sket gennem initiativer som virksomhedspraktikker og ordinære løntimer. Denne udvikling repræsenterer en delvis ændring fra den traditionelle danske arbejdsmarkedsmodel. Tidligere har beskæftigelsessystemet primært håndteret tiltag for at integrere personer, der står uden for arbejdsmarkedet, mens arbejdsmarkedets aktører har fokuseret på at fastholde ansatte, der risikerer at miste deres arbejde.

Nu spiller virksomheder en meget større rolle i indsatsen for at inkludere personer med begrænsninger i deres arbejdsevne, hvilket nødvendiggør en dybere teoretisk forståelse af virksomheders evne til inklusion.

I denne artikel, som bygger på et nyligt gennemført forskningsreview, udvikler vi et nyt begreb og en teoretisk model for, hvad inklusionskapacitet er, og hvordan virksomheder kan øge deres inklusionskapacitet. Vi tilbyder også et perspektiv på, hvordan praktisk orienteret arbejdsinklusion kan bidrage til udviklingen af et mere inkluderende arbejdsmarked.

Keywords: arbejdsinklusion, arbejdsevne, rummelighed, socialt engagement, arbejdsmiljø, handicap

Indledning

I de seneste år er samarbejdet mellem beskæftigelsessystemet og virksomheder om at få personer med nedsat arbejdsevne i job øget markant. Selvom virksomhedernes engagement har været på den politiske dagsorden siden 1990'erne, repræsenterer denne udvikling en forskydning i den danske arbejdsmarkedsmodel. Groft sagt havde det offentlige system igennem 1990'erne og starten af 2000'erne ansvar for at integrere personer, der stod uden for arbejdsmarkedet, mens arbejdsmarkedets aktører fokuserede på at fastholde ansatte, der risikerede at miste deres arbejde. Det offentlige forsøgte så at påvirke og forpligte virksomheder via initiativer

som "virksomhedernes sociale ansvar" og "det rummelige arbejdsmarked" (Bredgaard, 2004, 2014; Jakobsen et al., 2015).

Over det seneste årti er virksomhederne imidlertid trukket langt tættere ind i arbejdet med at inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen på arbejdsmarkedet. I regi af den offentlige beskæftigelsesindsats iværksættes der således hvert år omfattende aktiviteter på virksomheder med inklusion som formål (Andersen et al., 2022; Dall, Larsen et al., 2023; Larsen & Andersen, 2019). Det er bl.a. sket via en markant stigning i brugen af virksomhedspraktikker og løntilskud, som har betydet, at en langt større gruppe af per-

soner med større begrænsninger i arbejdsvejen end tidligere har fundet vej – om end i overvejende grad kun midlertidigt – ud på arbejdspladserne (Larsen et al., 2023).

Samtidig er forventningerne til virksomhedernes villighed og evne til inklusion steget (Erhvervsstyrelsen, 2024), og samarbejdet mellem det offentlige og virksomhederne er i højere grad orienteret mod samskabelse end en skarp opgavefordeling (Dall, Larsen et al., 2023; Spjelkavik et al., 2020, 2024).

Disse nye roller for både den offentlige beskæftigelsesindsats og virksomhederne kalder på en dybere forståelse af virksomheders evne til inklusion. Både som afsæt til at kunne forstå virksomhedernes rolle, for at blive bevidst om dilemmaer i processen og som afsæt for den offentlige indsats, som i stigende grad orienteres mod at bistå virksomhederne i deres inklusionsarbejde.

I denne artikel, som bygger på et nyligt gennemført forskningsreview, udvikler vi et nyt begreb for, hvad inklusionskapacitet er, og hvordan virksomheders inklusionskapacitet kan øges. Vi diskuterer også, hvordan praktisk orienteret arbejdsinklusion kan bidrage til udviklingen af et mere inkluderende arbejdsmarked.

Baggrund

De virksomhedsrettede indsatser, som især består af forskellige former for praktik, er blevet det foretrukne redskab i den aktive beskæftigelsespolitik, og fra politisk side er der kun tegn på, at den udvikling fortsætter (Andersen et al., 2022). Både i dansk og international sammenhæng er der forskningsmæssig evidens for, at de virksomhedsrettede indsatser har større beskæftigelseseffekter end andre testede redskaber (Card et al., 2018; STAR, 2018). Senest har effektforskning peget på, at brugen af 'ordinære timer' (med betaling af ordinær løn for et antal timer om ugen) i forbindelse med virksomhedsrettede indsatser løfter chancerne

for overgang til mere omfattende beskæftigelse og selvforsørgelse (Rosholm, 2024).

På virksomhedernes side har der gennem flere år været påpeget medarbejdermangel (Klintefelt, 2024), og udfordringerne forventes at fortsætte i de kommende år (Dansk Erhverv, 2023). Diversitet og inklusion er desuden i stigende grad kommet på dagsordenen både som business case (Dansk Industri, 2023) og social forpligtelse (Spuur, 2023). I en dansk kontekst finder nogle studier dog, at der er virksomheder, som ikke er interesserede i at indgå i offentlige samarbejder (Bredgaard et al., 2020), mens andre studier peger på, at virksomhedernes motivation og engagement skabes i konkrete interaktioner mellem fagpersoner, ledige borgere og arbejdsgivere (Dall, Larsen et al., 2023).

Samtidig ser vi fortsat en overrepræsentation af personer med handicap blandt ledige (Larsen et al., 2023), og blandt ledige borgere møder man desuden udbredte fortællinger om uendelige rækker af virksomhedspraktikker, der ikke fører nogen vegne, og mange giver udtryk for, at praktikker opleves som udnyttelse af gratis arbejdskraft – ikke mindst når praktikkerne ikke fører til nogen form for holdbar ansættelse (STAR, 2022). Det er da også hovedsageligt kortvarige, gennemsnitlige beskæftigelseseffekter, der er dokumenteret af de virksomhedsrettede beskæftigelsesindsatser, og belysningen af de bestemmende kontekstuelle faktorer er i de kvantitative studier begrænset (Andersen et al., 2022).

Efterhånden som politik og praksis omkring ledige personer med begrænsninger i arbejdsvejen i stigende grad inddrager virksomhederne i det arbejdsmarkedsinkluderende arbejde, opstår også et nyt behov for forskning, der placerer sig i overlappet mellem offentlig beskæftigelsesindsats og virksomheders inklusionsindsats. Den forskning er i dag fragmenteret omkring en række forskningsfelter, der hver især belyser elementer, som har relevans for forståelsen af virksomheders inklusionskapacitet (Dall, Madsen et al., 2023).

Noget forskning belyser beskæftigelses-effekter af enkeltstående indsatser over for ledige (Card et al., 2018) eller offentlige støtteordninger (fx flexjobs) (M. Larsen et al., 2021). Anden forskning analyserer virksomhedernes sociale engagement (Ingold & McGurk, 2023), betydningen af ledelse og organisation (Enehaug, Spjelkavik, Falkum et al., 2022) eller strategier i forhold til rekruttering og fastholdelse af specifikke målgrupper og handicap (Frøyland, 2019). Endelig, er der et voksende forskningsfelt omkring virksomheders diversitets- og inklusionsindsats, som undersøger virksomheders arbejde med at blive (mere) diverse og inkluderende i en ”bred” forstand; dvs. ikke alene med fokus på begrænsninger i arbejdsevnen, men mod diversitet på mange forskellige markører, herunder særligt køn, etnicitet og seksualitet (se Randel, 2023 for et nyligt overblik).

I realiteten har vi således en del ”brikker” i forståelsen af, hvordan de inkluderende praksisser udfolder sig, men de er spredt over forskellige felter, som hver især fokuserer på forskellige målgrupper, praksisser og aktører. Vi har derfor fortsat kun en begrænset samlet forståelse af sådanne praksisser og hvordan arbejdspladssinklusion på virksomheder understøttes – eller forhindres – og hvad der skal til for, at virksomheder bliver gode til at inkludere mennesker med begrænsninger i arbejdsevnen (Enehaug, Spjelkavik, Falkum et al., 2022).

Virksomhedernes inklusionskapacitet

Denne artikel gør et forsøg på at samle nogle af de erfaringer eller brikker, som selvstændigt behandles på forskellige felter, når det gælder inklusion på arbejdsmarkedet af personer med begrænsninger i arbejdsevnen. Artiklen bygger i den forbindelse videre på et nyligt forskningsreview (Dall, Madsen et al., 2023) og iagttagelser, erfaringer og resultater fra et længerevarende forskningsprojekt med omfattende og praksisnær adgang

til beskæftigelsesindsatser og virksomhedssamarbejde i en række kommuner (Caswell & Larsen, 2022; Dall, Larsen et al., 2023). Vores begrebsmæssige afsæt er *virksomhedernes inklusionskapacitet* forstået som: *”[D]en praktiske og sociale kapacitet hos en virksomhed til at inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen i ansættelser, der er bæredygtige i den enkeltes livssammenhæng og bæredygtig for virksomhedens forretningsmæssige og sociale virkelighed”* (Dall, Madsen et al., 2023, s. 7). Ambitionen med dette begreb er at bidrage til en dybere forståelse af arbejdspladsernes kapacitet til at inkludere mennesker med begrænsninger i arbejdsevnen. Virksomhedsbaseret inklusionsarbejde udgør i stigende grad kernen i den aktuelle beskæftigelsespolitik og er samtidigt også blevet en central del af socialpolitikken og dermed det sociale arbejde med personer i udsatte positioner. Det er både en international og dansk udvikling.

Metodisk er artiklen inspireret af Swedbergs diskussion af teoriudvikling (”theorizing”) (Swedberg, 2012). Det vil sige, at vi tillader os at formulere og udvikle et begreb om virksomheders inklusionskapacitet ud fra empiriske iagttagelser og ud fra studie af en sammensat mængde af forskningslitteratur, som vi mener, kan danne grundlag for udviklingen af en ny begrebslig forståelse. Swedberg beskriver dette som en iterativ proces baseret på observationer i bred forstand til identifikation af et fænomen og derefter en proces bestående af: ”naming, conceptualizing, broadening the concept into a theory, and completing the tentative theory through an explanation” (Swedberg, 2012, s. 16). Han placerer denne form for teoriudvikling inden for forskningens opdagelseskontekst (”context of discovery”), som er kendetegnet ved en mere forsøgsvis og prøvende fremgangsmåde end forskningens dokumentationskontekst (”context of justification”).

I overensstemmelse med Swedbergs opfattelse skal vi ikke her præterere at levere en

fuld teori om virksomheders inklusionskapacitet eller at komme med færdige konklusioner. Vi ønsker at bidrage til udviklingen af begrebet om virksomheders inklusionskapacitet, bl.a. ved at bringe forståelser og iagttagelser fra forskellige eksisterende forskningsområder sammen i en ny samlet model, der kan understøtte en begrebslig, analytisk forståelse af fænomenet. Vi skal således heller ikke foregive at inkludere al eksisterende forskning om emnet, men udvælger og sammensætter i stedet det, vi ser som centrale pointer i den eksisterende litteratur.

Artiklen er struktureret således, at vi i afsnit to udfolder begrebet om virksomheders inklusionskapacitet, samt diskuterer relevansen af fænomenet. I afsnit tre ser vi nærmere på de aktører, der er involveret i produktionen og vedligeholdelsen af inklusionskapacitet i virksomheder. Den analytiske model for inklusionskapacitet præsenteres i afsnit fire, og til sidst opsummerer vi hovedpointer og fremhæver spørgsmål, som det begrebslige bidrag giver anledning til at forfølge fremadrettet.

Hvad er inklusion og inklusionskapacitet – og hvorfor er det relevant at studere?

I virksomheds- og organisationsforskning har inklusion fyldt en del i forhold til diversitet på arbejdspladserne samt i forhold til personer med handicap. Diversitetsforskningen beskæftiger sig med repræsentation af minoritetsgrupper i forskellige aspekter af arbejdslivet, og minoritetsgrupper repræsenteres typisk ved identitetsbærende sociale kategorier som køn, seksualitet, etnicitet mv. (Mor Barak et al., 2016). Her handler det altså om kategorier, som ikke i sig selv er relateret til arbejdsevne, men som ofte kan være forbundet med andetgørelse og stigmatisering, der kan give behov for særlige foranstaltninger i forbindelse med arbejdspladssinklusion. I denne litteratur fremhæves forskellen mellem

diversitet, som udgøres af en repræsentation af forskellighed på arbejdspladsen, og inklusion, som er en subjektiv følelse blandt medarbejderne af at være del af arbejdspladsens fællesskab som unikke individer (Luthra & Muhr, 2023). Mens de to selvfølgelig kan være overlappende, er det en vigtig pointe, at diversitet i sig selv også kan give anledning til modstand, diskrimination og stigmatisering (Mannix & Neale, 2005). Forskning om handicap og beskæftigelse peger også ofte på problemer med stigmatisering og fordomme (Bjørns-hagen & Østerud, 2021; Suter et al., 2023), men problematikken omkring inklusion på arbejdspladser af personer med handicap rummer også diskussion af behov for tilpasninger af arbejdets indhold og organisering og af forskellige støttende foranstaltninger, der kan være med til at muliggøre inklusion i arbejdsfunktioner (Hvinden, 2019). Både diversitetsgrupper og personer med handicap kan opleve forstærkede udfordringer med overhovedet at få et job og efterfølgende at blive inkluderet på arbejdspladser.

De problematikker, der ofte diskuteres i diversitets- og handicapforskning, peger til sammen på tre grundlæggende elementer i det at være inkluderet på en arbejdsplads:

- Den subjektive oplevelse af at kunne være helt sig selv på en arbejdsplads og samtidig opleve at høre til (Shore et al., 2009).
- Det at kunne indgå i arbejdspladsens interpersonelle forhold, dvs. de relationer og det samspil med kollegaer og ledere, som udgør arbejdspladsens daglige liv og praksis (Gewurtz et al., 2021; Moore, Hanson et al., 2020; Moore, Maxey et al., 2020).
- Det at kunne løse relevante arbejdsopgaver gennem praktisk-funktionelle tilpasninger af konkrete jobfunktioner og aftaler om arbejdsvilkår, som kan medvirke til at muliggøre, at en person, der er begrænset i sin kropslige eller

mentale udfoldelse, ikke bliver forhindret i at arbejde (Boehm & Dwertmann, 2015; Heine, 2014).

Hvis mennesker med begrænsninger i arbejdsevnen skal opleve inklusion på arbejdspladsen, vil der typisk blive arbejdet med disse elementer.

På tværs af forskellige udfordringer med at kunne deltage fuldt og lige i arbejdspladsaktiviteter peger bidrag fra en spredt forskning sammenfattende på, at inklusion af mennesker fra diversitetsgrupper (og herunder personer med handicap) bygger på viden, erfaring og kompetencer, som skal være til stede på arbejdspladsen blandt ledere og medarbejdere (Lindsay et al., 2019; Rashid et al., 2017). Tanken kan bl.a. være, at hvis der er reel viden om og egne erfaringer med mennesker fra de kategorier, der skal inkluderes, så er der større chance for at undgå stigmatisering og udelukkelse. Viden og erfaringer skal erstatte fordomme. På samme måde er tanken, at viden om de udfordringer, bestemte handicap kan medføre, kan give forudsætninger for at finde relevante støtteordninger og praktisk-tekniske løsninger (Boehm & Dwertmann, 2015; Heine, 2014).

Selvom viden, erfaringer og kompetencer kan være et vigtigt grundlag for virksomheders kapacitet til at inkludere mennesker med begrænsninger i arbejdsevnen eller mennesker fra diversitets-kategorier, så er det svært at se, at tilstedeværelsen af disse faktorer af sig selv kan skabe inklusion. Fra vigtige og praksisnære grene af forskningen finder man da også en fremhævelse af, at inklusion udfolder sig i dynamiske processer i arbejdspladsens daglige liv og praksisser og bæres i rutiner og praksisser på arbejdspladsen. Fx rutiner og praksisser for hvordan man kommunikerer, forhandler og justerer jobindhold eller rammer for arbejde og arbejdstid, benytter tekniske hjælpemidler, eller hvordan man støtter hinanden kollegialt. Inkluderende praksisser

bliver produceret og vedligeholdt løbende for at tilpasse arbejdspladsens evne til at tilrettelægge og følge op på skræddersyede løsninger for medarbejdere (Enehaug, Spjelkavik, Falkum et al., 2022; Spjelkavik et al., 2020). Forskning peger på, at den løbende tilpasning kræver, at der er en udfoldet kommunikation og forhandling på arbejdspladsen – både for at opsamle forskellige medarbejders iagttagelser af udfordringer, men også for kollektivt at kunne udvikle måder at håndtere problemer på (Gewurtz et al., 2021; Gröschl, 2007). Forskellige medarbejdere og medarbejdergrupper kan komme til at se forskelligt på udfordringer og gode løsninger.

Samlet set kan vi således beskrive inklusionskapacitet som et fænomen, der bygger på generel viden, kompetencer og erfaringer på arbejdspladsen, som kan opbygges og forhandles over tid, men som først rigtig manifesteres i et repertoire af specifikke og løbende praksisser, der kontinuerligt må udføres og justeres omkring den enkelte medarbejder. Vi illustrerer denne grundlogik for inklusionskapacitet i figur 1.

Inklusionskapacitet kan som repertoire af praksisser rettes mod og understøtte både subjektive, interpersonelle og praktisk/funktionelle aspekter af medarbejdernes arbejdsliv og -deltagelse. Inklusionskapacitet må desuden være fleksibel og processuel i forhold til den enkelte medarbejders behov og tage højde for trivsel i den samlede medarbejdergruppe – begge må forventes at udvikle sig.

Inklusionskapacitet og situeret arbejdsevne

Man kan således forstå inklusionskapacitet som et repertoire af støttende praksisser, som kan udfoldes, udvikles og aktiveres i en virksomhed med henblik på at inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen. Dette giver mulighed for at udvikle en forståelse

af, hvad det er, inklusionskapacitet i en virksomhed kan medføre.

Den positive forventning er, at arbejdspladsbaserede inkluderende praksisser, når de lykkes, kan skabe betingelser for, at mennesker, der ellers er udfordret på forskellige måder, får etableret deltagelsesmuligheder, der tilsidesætter, begrænser eller håndterer omfanget af udfordringerne, sådan at deltagelse i arbejdsfunktioner muliggøres (Schur et al., 2009).

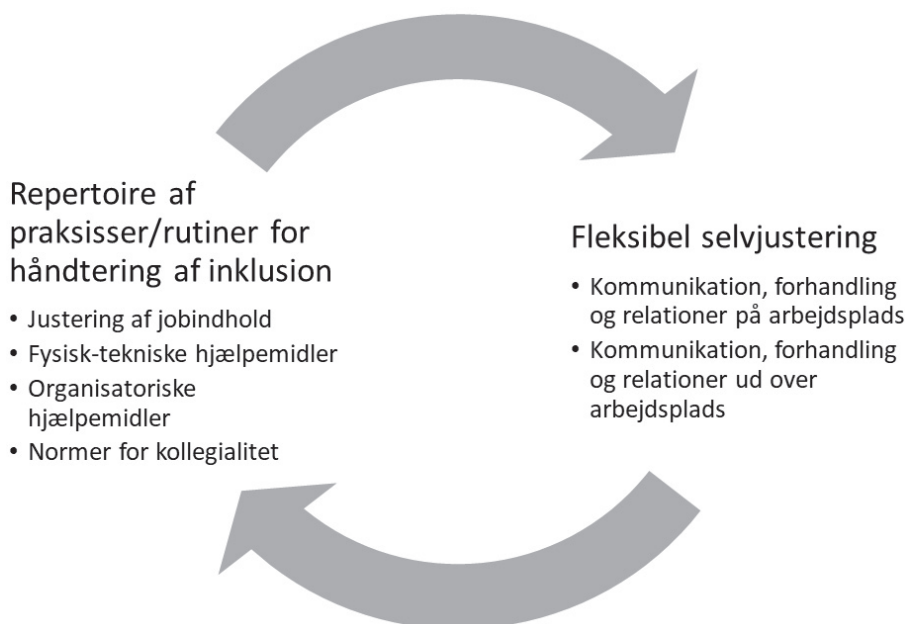
Denne forventning bygger på iagttagelser fra den sociale og især den relative forståelse af handicap (Hall & Chouinard, 2010; Tøssebro, 2004). I disse forståelser har man flyttet sig væk fra primært at betragte handicap som individuelle fejl og begrænsninger ved den enkeltes krop (og/eller psyke) og retter opmærksomhed mod (samspil med) de omgivelser og det miljø, et handicap eller en arbejdsbegrænsning træder frem i.

I den sociale forståelse af handicap fokuserer man på, hvordan samfundsmæssige eller organisatoriske strukturer bl.a. i form af krav

og forventninger medfører, at en kropslig/mental variation bliver til et handicap. Handicappet forstås som en forhindring i at deltage i aktiviteter, og det betragtes som en social konstruktion, der produceres af "selvfølgelige" samfundsmæssige krav og forventninger (Hall & Chouinard, 2010; Shakespeare, 2006). Den kropslige eller mentale variation bliver først et handicap i mødet med en forventningsstruktur, der bygger på et konstrueret ideal om den fungerende krop ("ableism") (Nario-Redman, 2020).

I den relative forståelse anerkender man i højere grad en materiel betydning af kropslige/mentale variationer eller begrænsninger, men deler iagttagelsen af, at et handicap først for alvor bliver til eller artikuleres i et samspil mellem en kropslig/mental skikkelse og det miljø, den får mulighed for at udfolde sig i (Tøssebro, 2004).

Det er en grundlæggende erkendelse i både den sociale og den relative forståelse af handicap, at samspillet mellem kropslig/mental funktion og miljø er afgørende for, hvordan



Figur 1. Inklusionskapacitet som praksis-repertoire og selvjustering

den enkelte kan deltage i samfundsmæssige aktiviteter og herunder i konkrete arbejdsaktiviteter på en arbejdsplads.

Med afsæt i disse forståelser af handicap er pointen i forhold til inklusionskapacitet, at både tekniske hjælpemidler, praktisk-understøttende aftaler om arbejdsbetingelser og løftende sociale miljøer på en arbejdsplads kan siges at være en del af de praktiske mulighedsbetingelser, som tillader eller forhindrer deltagelse i aktiviteter:

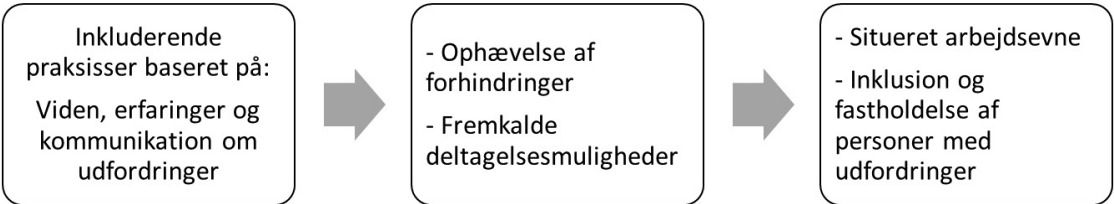
- En kørestol, et høreværn eller en læse-app er tekniske hjælpemidler, men de kan tilegnes kropsligt og socialt i en arbejdspladskontekst og blive en del af den enkeltes kropslige og sociale deltagelsesmuligheder i arbejde.
- Den praktiserede aftale om særlige hensyn (fx i forhold til arbejdstid eller praktiske rammer for arbejde) er en social overenskomst på arbejdspladsen, men kan komme til at fungere som en forlængelse af den ellers divergerende eller begrænsede krops funktionsbetingelser.
- Det inkluderende miljø (mere ubevidst end en aftale eller overenskomst) eksisterer socialt på en arbejdsplads, men kan komme til at fungere som en fremkaldende betingelse for deltagelse og kropslig udfoldelse.

Det sociale former og artikulerer det kropslige, og det kropslige medformer og artikulerer det sociale. De aftaler og løsninger, der forhandles og etableres på en arbejdsplads, bliver til

tilstedeværelsesbetingelser, fremkaldelsesbetingelser og funktionsbetingelser, der kan muliggøre reel deltagelse i arbejdsfunktioner. Og den enkeltes situerede arbejdssevne formes på den måde afgørende i det inklusionsmiljø, der udfolder sig på arbejdspladsen. Vi fremstiller denne grundlæggende sammenhæng i figur 2.

Den forbindelse, vi beskriver i figur 2, indikerer, at arbejdspladsens udfoldede inklusionskapacitet og medarbejderens situerede arbejdssevne er mere intimt forbundet med hinanden, end vi er vant til at gå ud fra. Hvis arbejdspladsen ikke er i stand til at tilvejebringe passende inklusionspraksisser omkring en medarbejder, kan der være opgaver og aktiviteter, som medarbejderen vil have svært ved at udføre. Omvendt kan et repertoire af inkluderende praksisser i form af passende rammer og inklusionsbetingelser være med til at fremkalde kompetencer og arbejdssevne hos medarbejdere, som ikke ville komme til samme virkeliggørelse i andre sammenhænge. Figuren illustrerer altså, hvordan inkluderende praksisser, der pragmatisk håndterer udfordringer og ophæver forhindringer, kan blive til generative mekanismer for situeret arbejdssevne.

Hvis vi skal forstå inklusion på arbejdspladser bedre, er der brug for empirisk forskning, der afdækker og udfolder det konkrete samspil mellem inklusionskapacitet og situeret arbejdssevne i mere specifikke konfigurationer af kropsligt-mentale variationer og typer af inkluderende praksisser. Både i forhold til forskellige typer af brancher og virksomheder og på tværs af personer med forskellige typer af begrænsninger i arbejdssevnen.



Figur 2. Inkluderende praksisser og situeret arbejdssevne

Når vi formulerer samspillet mellem udfoldet inklusionskapacitet og situeret arbejdssevne omkring personer med kropslige og/eller mentale variationer eller identificerede begrænsninger i arbejdssevnen, går perspektivet fra de sociale og relationelle handicapforståelser tydeligt igennem. I negativ forstand formes og artikuleres et handicap i en social og her især arbejdsmæssig kontekst. I positiv forstand formes og artikuleres en situeret arbejdssevne på samme måde i et samspil med de inkluderende praksisser, der kendetegner arbejdspladsen. Men der er grund til at strække perspektivet og overveje, om ikke det er en mere generel pointe, der kan laves. Det er ikke kun personer med identificerede handicap eller tydelige udsatheder, der fremkaldes forskelligt i forskellige arbejdsmæssige og sociale miljøer. Generaliseringen af, at udfoldet inklusionskapacitet på en arbejdsplads og medarbejderes situerede arbejdssevne betinger hinanden, får støtte fra iagttagelser fra rekrutteringsforskningen. Enhver ansættelse af et menneske i et betalt job på en arbejdsplads markerer starten på en gensidig tilpasningsproces (Rogstad & Sterri, 2018), hvor den ansatte og arbejdspladsen forsøger at finde hinanden. Man kan betragte en ansættelse som starten på en inklusionsproces, hvor den ansatte skal involveres i et nyt kollegialt miljø, nye teams, en ny organisation eller et praksisfællesskab. Inklusionsprocessen er gensidig på den måde, at den ansatte på den ene side forventes at tilpasse sig regler, normer og sædvaner på arbejdspladsen, men arbejdspladsen forventes på den anden side at stille muligheder og rammer til rådighed, der tillader, at den ansatte kan udfolde sig og løse opgaver på et tilfredsstillende niveau (Madsen et al., 2016). Det er på den måde almindeligt, at ansættelses-, inklusions- og fastholdelsesprocesser på arbejdspladser tager afsæt i en virkelighed af menneskers kropslige og mentale variationer, som kalder på inkluderende og gensidigt tilpassende forhandlinger.

På den måde er der et potentiale i at lade rekrutteringsforskning og fremtidig forskning om arbejdsinklusion befrugte hinanden. Der er også et potentiale i både begrebsmæssigt og empirisk at udforske mere generelt samspillet mellem arbejdspladsens inklusionskapacitet på den ene side og ansattes deltagelsesmuligheder og situerede arbejdssevne på den anden side.

Hvem er involveret i at producere og vedligeholde inklusionskapacitet?

Vi har indtil nu primært omtalt virksomheders inklusionskapacitet som et repertoire af inkluderende sociale praksisser på arbejdspladsen, der kan medvirke til at fremkalde og artikulere arbejdssevne hos medarbejdere. Et sådant repertoire kan selvfølgelig tænkes at være en del af en organisations ubevidste praksis, der udspiller sig i de aktiviteter og relationer, der udgør dens daglige virke. Noget der hænger i væggene, eller er en del af virksomhedens kultur. Men inklusion kan også håndteres mere strategisk og planmæssigt, og under alle omstændigheder er der grund til at interessere sig nærmere for, hvem der er involveret i produktion og vedligeholdelse af de inkluderende praksisser og hvilke roller de spiller. Både for at komme tættere på en praktisk forståelse af hvordan inklusionskapacitet virker og udfolder sig, og for bedre at kunne vurdere, om og hvordan inklusionskapacitet kan opbygges, formes og forstærkes på en arbejdsplads.

I vores perspektiv er inklusion på en arbejdsplads noget, der udvikles og virkeliggøres under inddragelse af aktører fra arbejdspladsen og aktører fra relevante dele af en økologi af aktører/systemer omkring arbejdspladsen, som på forskellige måder kan bidrage med ressourcer i processen (Dall, Larsen et al., 2023). Inklusion på arbejdspladsen bliver på den måde et relationelt og processuelt fænomen, og selvom arbejdspladsens inklusionskapa-

citet er knyttet til et repertoire af rutiner og praksisser, så er disse rutiner og praksisser principielt til stadighed under forhandling og genforhandling og derfor en del af arbejdspladsens sociale virkelighed.

I den sammensatte litteratur om inklusion på arbejdspladser bliver der peget på en række forskellige relevante aktører, som bidrager til at producere og vedligeholde inklusion. Alt efter hvilke dele af litteraturen man kigger på, er det forskellige aktører, der fremhæves. Alt efter tilgang og metode er det også forskelligt, hvor tæt forskningen kommer på at belyse de konkrete bidrag fra forskellige aktører. Vi giver her et kort indtryk af eksisterende forskning om aktører, der bidrager til udvikling af inklusionskapacitet og inkluderende praksisser.

Ledelse og HR

En del forskning peger på virksomheders ledelse og HR-funktioner i forhold til at sikre inklusion på arbejdspladsen. Forskningen er ikke meget operationel, men peger på betydningen af overordnede faktorer. Tydelig opbakning fra den øverste ledelse til inkluderende praksisser fremhæves som en vigtig forudsætning for at vedligeholde inkluderende praksisser (Cassell et al., 2022; Maini & Heera, 2019; Waterhouse et al., 2010), ligesom forskellige ledelsesstile, der fokuserer på fx autencitet (Boekhorst, 2014) eller etik (Meacham et al., 2019), fremhæves for at understøtte inklusion af personer med begrænsninger i arbejdsevnen. Anden forskning peger på inddragelse, relationsdannelse og kommunikation mellem ledere og medarbejdere som vigtige forudsætninger for at understøtte inkluderende praksisser på arbejdspladsen (Brimhall et al., 2017; Enehaug, Spjelkavik, Falkum et al., 2022; Moore, Hanson et al., 2020). Flere studier peger desuden på det fortløbende organisatoriske arbejde, som er nødvendigt for at skabe mere inkluderende organisationer. Det handler eksempelvis om refleksivt og organisatorisk

arbejde for at reducere bias i organisationens virke (Luthra & Muhr, 2023) og også om betydningen af "alignment" eller det, at alle led i organisationen som helhed arbejder i retning af mere inklusion (Randel, 2023).

Studier, der har fundet sted i større organisationer, fremhæver desuden HR-funktioner bl.a. for at kunne understøtte ledelsen i at arbejde strategisk med inklusion (Green & Young, 2019), for at arbejde med det sociale arbejdspladsfællesskab (Gröschl, 2007) og for at sikre adgang til fx kompetenceudvikling, også for medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen (Cioca & Gifford, 2022). Dette griber også ind i den store betydning, som et inkluderende organisatorisk klima har for inklusion (Randel, 2023) og som vi vender tilbage til nedenfor.

Ekstern støtte

Ved siden af ledelse og HR peger en del forskning på, at virksomheder, der arbejder med inklusion, betjener sig af støtte fra aktører uden for arbejdspladsen. Det kan være i partnerskaber, hvor man aftaler støtte til bestemte funktioner omkring arbejdet med inklusion (Hagner & Cooney, 2003), eller i netværk med andre virksomheder, hvor man i højere grad søger inspiration fra ligesindede (Waterhouse et al., 2010) including any contribution the Vocational Education and Training (VET. I en nordisk kontekst er især partnerskaber mellem virksomheder og det offentlige beskæftigelses-system udbygget, og især i en norsk kontekst ganske velbelyst forskningsmæssigt (Enehaug, Spjelkavik, Falkum et al., 2022).

Flere nordiske studier er rettet mod udvikling af tilgangen "Supported Employment" (SE), som handler om målrettet og støttet inklusion af mennesker med begrænsninger i arbejdsevnen på arbejdspladser i sammenhæng med de fællesskaber og læringsprocesser, der udfolder sig dér (Enehaug, Spjelkavik, Falkum et al., 2022; Gustafsson et al., 2018). I den nor-

ske kontekst har man bl.a. undersøgt, hvordan uddannelse af og brug af mentorer på virksomhederne kan understøtte arbejdet med inklusion i et samarbejde med en sagsbehandler fra beskæftigelsessystemet (Spjelkavik et al., 2020). De virksomhedsbaserede mentorer kan fx stå for støtte på arbejdspladsen i form af faglig oplæring, jobtilpasning, deltagelse i sociale og faglige arrangementer mv. og på den måde helt konkret understøtte en inklusionsproces (Klethagen & Spjelkavik, 2018). Samarbejdsmodellen kan siges at være hybrid i den forstand, at den bygger på et samarbejde mellem et offentligt beskæftigelsessystem og aktører i virksomhederne. Støtten fra det offentlige kan dels bestå i at klæde mentorer på med relevant viden og kompetencer, dels i ressourcer til virksomhederne som kompensation for indretning af arbejdspladsen, personlig assistance mm.

Nyere forskning peger på, at et produktivt samarbejde mellem virksomheder og eksterne (i Norden typisk offentlige) aktører kan være en vigtig praktisk orientering for et arbejde med at etablere, udvikle og vedligeholde inklusionskapacitet i virksomheder (Dall, Larsen et al., 2023). Ikke mindst hvis samarbejdet får en mere udviklet karakter af samskabelse mellem eksterne aktører og virksomheder fremfor blot levering af en service (Bredgaard et al., 2023; Van der Aa & van Berkel, 2014). I ikke-nordiske nationale kontekster, med mindre omfattende offentlig velfærd, er det i højere grad private konsulenter og bureauer, der indtræder som eksterne samarbejdspartnere for virksomheder om inklusion (Hagner & Cooney, 2003; Rashid et al., 2017; Waterhouse et al., 2010). En betragtning af litteraturen peger på, at mange af de samme funktioner, som vi i Norden bruger det offentlige støttesystem til, varetages af private i andre reguleringskontekster.

Forskningen om virksomhedernes sociale ansvar (CSR-forskningen) og ”det rummelige arbejdsmarked” pegede også på forbindelserne mellem virksomhedernes funktionsmåde og

inklusionsprocesser, og at rummelighed både handler om forebyggelse, fastholdelse og integration. I den praktiske omsætning bliver det i høj grad opdelt mellem forskellige elementer: i virksomhedernes normale (økonomiske) drift drevet af virksomhedens ledelsesret (og profitmaksimering). I en nordisk kontekst er der også den del af organiseringen af arbejdet, som er forhandlet mellem arbejdsmarkedets parter. Og så er der endelig den del, der handler om en mere moralsk-etisk inklusion af personer med begrænsninger i arbejdsevnen, som typisk bliver et anliggende for de offentlige beskæftigelsessystemer og deres evne til at få virksomhederne med til at løse denne opgave. Dog bliver der i denne del af litteraturen også argumenteret for, at inklusionen kan være en måde at forandre virksomheden på, herunder at forbedre den økonomiske effektivitet på, men dette bliver meget orienteret mod et omverdens- eller stakeholderperspektiv, hvor virksomhederne ud fra deres sociale ansvarlighed kan maksimere den samlede værdi af interessenternes mellemværende (Thomsen, 2005). Stakeholderteorien antager således, at private virksomheder ikke kun skal tilfredsstille sine ejere/aktionærer, men at også andre interessegrupper har betydning for private virksomheders bundlinje (Holt & Mehlsen, 2017). I inklusionskapacitetsbegrebet er der et forsøg på i højere grad at undersøge, hvordan inklusionspraksisser kan være knyttet til og have betydning for virksomhedens interne kultur og de medarbejdere, som allerede er der. Det gode spørgsmål er selvfølgelig, om virksomhederne også flytter sig på dette område (Dall, Madsen et al., 2023). Uanset ændrer et perspektiv på virksomhedernes inklusionskapacitet også rollen for de eksterne støtter, som her får fokus på at støtte virksomhedernes generelle kapacitet til inklusion og ikke kun enkeltprocesser med inklusion af personer med begrænsninger i arbejdsevnen.

Medarbejdere og kollegaer

Den sidste gruppe af aktører, vi vil trække frem fra inklusionsforskningen, er dels de personer, der har brug for inkluderende praksisser (inklusionskandidater), og dels de øvrige medarbejdere eller kollegaer, der arbejder sammen med og omkring inklusionskandidater.

Det er selvfølgelig oplagt, at inklusionskandidaterne må være involveret i arbejdet med inklusion. Det er dybest set disse mennesker, der bedst kender de udfordringer, der er brug for at håndtere, og deres erfaringer og iagttagelser er også en forudsætning for at vurdere, hvilke forhold på en arbejdsplads, der er med til at bevirke, om og hvordan forskellige udfordringer kan blive forhindrede for at udføre arbejde. Hvis gode støttefunktioner skal etableres, er der altså brug for, at inklusionskandidater er parate til at dele deres erfaringer og indgå i samtaler og forhandling om, hvordan udfordringer kan håndteres og imødegås på arbejdspladsen. Forskningen peger dog på en vanskelig problematik, der handler om mulige udfordringer ved åbenhed omkring inklusionsbehov (Gould et al., 2021; Gustafsson et al., 2018). For nogle grupper kan der være risiko for stigmatisering og udelukkelse enten fra ansættelse eller fra deltagelse i vigtige aktiviteter og fællesskaber på arbejdspladsen (Bjørnshagen & Østerud, 2021; Suter et al., 2023). Hvis en person omfattes af inkluderende praksisser og støtteordninger, kan der desuden være risiko for modstand fra og kontroverser med kollegaer som følge af det, nogle måske vil betragte som særbehandling (Gulliksen et al., 2021). Specifikke indretninger af arbejdsplads og processer for én medarbejder vil således ofte medføre ændrede arbejdsforhold og processer for de omgivende medarbejdere. Det er derfor ikke unormalt, at inkluderende tiltag møder modstand fra kolleger, eller ikke får deres optimale virkning, fordi kollegerne ikke tilpasser sig de

nye arbejds måder eller processer (Rennstam & Sullivan, 2018; Suter et al., 2023).

Mens disse forhold handler om konkrete relationer og reaktioner på et individ- og gruppeniveau, hænger det også afgørende sammen med det mere generelle klima på arbejdspladsen; det miljø eller den kultur som danner kontekst for oplevelser af at være del af arbejdspladsen som det unikke individ, man er (Randel, 2023). Inklusionsklimaet omfatter alle medarbejdere; dvs. også de medarbejdere som oplever ændringer i deres arbejdsopgaver og -vilkår fordi behovene hos en (inkluderet) kollega tilsiger det. Der ligger altså en central opgave i at tilrettelægge og forhandle arbejdet for enkelte medarbejdere på måder, som inkluderer alle medarbejdere på arbejdspladsen. Det handler om åbenhed og kommunikation blandt kolleger, men også i høj grad om ledelse og organisatoriske (HR) processer som samlet set udgør konteksten for det inkluderende arbejde (Luthra & Muhr, 2023).

En analytisk model for inklusionskapacitet

Vi har nu peget på, hvordan man kan betragte virksomheders kapacitet til at inkludere mennesker med begrænsninger i arbejdssevnen som et repertoire af praksisser, der på forskellige måder kan bruges til at muliggøre menneskers tilstedeværelse og aktive deltagelse i arbejde. Det kan indeholde teknisk-praktiske løsninger, aftaler om arbejdets indhold og dets organisering og rammer, ligesom det kan støttes generelt af et klima på arbejdspladsen, som giver den enkelte mulighed for a) både at være til stede – helt som den man er – og på samme tid at opleve at høre til, b) at indgå aktivt i arbejdspladsens fællesskaber og c) at løse relevante arbejdsopgaver med de rette ressourcer og vilkår.

Betingelserne for inklusion er foranderlige, både fra virksomhedens side og fra den inkluderedes side, så der er brug for en løbende

mulighed for forhandling og justering. I udgangspunktet betyder det, at der er brug for åbenhed og kommunikation på arbejdspladsen – både om begrænsninger og behov, og om de forhandlede løsninger, man finder frem til. Desuden er der brug for løbende justeringer og derfor brug for reflekterende iagttagelse af processen og løbende kommunikation og forhandling af betingelser for deltagelse. Disse forhandlinger kan involvere ledere, HR, kollegagrupper, inklusionskandidater og – i en nordisk velfærdskontekst – eksternt støtte, fx fra et beskæftigelsessystem (fx i form af en jobkonsulent, en virksomhedsmentor, en IPS-konsulent o.a.). I nogle situationer er der også brug for, at virksomheder måler deres egne praksisser i forhold til andre virksomheder, eller deler erfaringer med andre virksomheder, der også arbejder med inklusion.

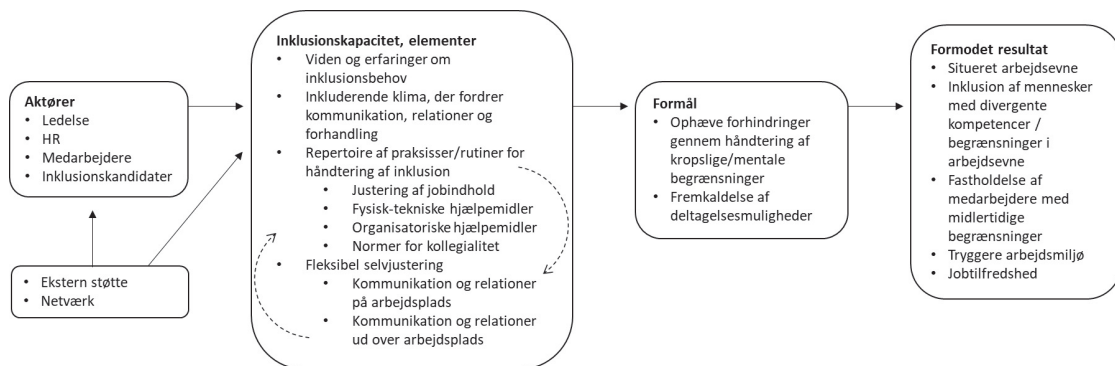
Vi har forsøgt at tegne en samlet model af inklusionskapacitetens aktører, aktiviteter, formål og forhåbentlige resultater i figur 3. Figuren omfatter og forbinder de to figurer, der er præsenteret tidligere.

Vi har ovenfor argumenteret for, at evnen til at inkludere blandt andet er betinget af *viden og erfaringer*, som kan opbygges over tid. Det kan både omhandle viden om specifikke typer af handicap og sygdomme og hvordan disse kan imødekommes i en arbejds kontekst, og det kan mere generelt handle om viden om udviklings- og inklusionsforløb og deres

tilrettelæggelse. Denne viden kan således både opbygges på virksomheden over tid, men er oplagt også noget af det, som eksterne aktører – det være sig offentlige såvel som private aktører – kan bidrage med.

Tilstedeværelsen (eller udviklingen) af et *inkluderende klima* på arbejdspladsen er et afgørende element i en virksomheds inklusionskapacitet. Et inkluderende klima betegner det miljø, som alle medarbejdere (og ledere) fungerer i, og hvorvidt dette muliggør og understøtter oplevelsen af at være del af arbejdspladsen som det unikke individ, man er. Et sådant klima opbygges over tid og på tværs af alle niveauer i organisationen (cf. fx Randel, 2023), men kan ikke desto mindre også understøttes i det nære arbejde med at facilitere, at inklusionskandidater integreres i den nære kollegagruppe – fx ved at eksplicitere og forhandle behov for særlige tiltag omkring den enkelte, og omvendt over for den enkelte at eksplicitere og forhandle sociale forventninger på arbejdspladsen omkring fx pauser, deltagelse i sociale arrangementer m.m.

De erfaringer og sociale normer, som er indeholdt i disse to førstnævnte elementer, hænger i høj grad sammen med udviklingen af et *repertoire af praksisser og rutiner* for håndtering af helt konkrete inklusionstiltag. Det er eksempelvis de justeringer af jobindhold og konkrete aftaler om arbejdstid og hjælpemidler, som tilrettelægges omkring den



Figur 3. Inklusionskapacitet i virksomheder

enkelte inklusionskandidat. Vi har ovenfor argumenteret for, at sådanne inkluderende praksisser bliver produceret og vedligeholdt løbende i en *fleksibel selvjustering* af og i konkrete kontekster.

Som diskuteret tidligere er der en forbindelse mellem en fungerende inklusionskapacitet på en arbejdsplads og den situerede arbejdsevne, som den inkluderede person kan udfolde. Det konkrete arbejde med at etablere inklusionsbetingelser er rettet mod konkrete personer og skal fungere som fremkaldelse af situeret arbejdsevne hos denne person under disse betingelser. Over tid udvikles erfaringer, engagement og et repertoire af inkluderende praksisser, som kan aktiveres mere generelt på arbejdspladsen. Udviklingen og forankringen af sådan et repertoire på en arbejdsplads svarer i vores forståelse til udvikling af arbejdspladsens inklusionskapacitet.

Selvom dette lyder komplekst, har mange virksomheder allerede gjort sig mange erfaringer – over flere årtier – med sådant arbejde. Det er således ikke nyt, at arbejdspladser tilpasser arbejdsopgaver og arbejdstid til enkelte medarbejdere, og ej heller at der er fokus på det psykiske arbejdsmiljø eller klima på arbejdspladsen. Ligeledes ser vi i både den internationale og vores egen forskning mange eksempler på, at offentlige beskæftigelsesaktører er involveret i understøttelsen af sådanne tiltag på virksomhederne, fx ved at dele viden og erfaringer, ved at italesætte og facilitere udvikling af rammerne for kollegiale samarbejdsrelationer omkring personer i fx praktik, og ved at være dybt involveret i den konkrete tilrettelæggelse af arbejdstid og opgaver omkring denne målgruppe (Dall, Larsen et al., 2023; Enehaug, Spjelkavik, Alves et al., 2022). Det nye er at sætte arbejdspladsens inklusionskapacitet i centrum frem for at fokusere på udvikling af arbejdsevnen hos inklusionskandidaten.

Vi har i den sammenhæng peget på, at der er et mere generelt potentiale i at udforske

samspil mellem arbejdspladsens inklusionskapacitet på den ene side, og ansattes deltagelsesmuligheder og situerede arbejdsevne på den anden side. Inklusionskapacitet er efter alt at dømme ikke et fænomen, der alene er til gavn for personer med klart identificerede udfordringer eller kropslige variationer/begrænsninger. I forskningen om virksomheders diversitet og inklusion findes efterhånden en del studier, som viser, at virksomheder, som er mere diverse og inkluderende (af alle grupper, ikke alene personer med handicap og/eller begrænsninger i arbejdsevnen), også oplever højere økonomisk præstation og produktivitet og mindre medarbejderudskiftning end andre virksomheder (fx Dansk Industri, 2023; Green et al., 2018; McKinsey & Company, 2020). Der er således grund til at antage, at udvikling af inklusionskapacitet på arbejdspladser kan medføre mere generelt forbedrede deltagelsesmuligheder, ikke blot for særlige grupper af medarbejdere men for hele medarbejdergruppen. Som nævnt andetsteds er det dog ikke givet, at (forsøg på) øget diversitet på arbejdspladsen faktisk medfører en mere inkluderende arbejdsplads, og der er altså god grund til at interessere sig nærmere for de praksisser, hvorigennem inklusion opnås.

Diskussion og spørgsmål til videre forskning i virksomheders inklusionskapacitet

Som sagt indledningsvist, tilbyder denne artikel ikke færdige konklusioner om virksomheders inklusionskapacitet. I stedet har vi ønsket at udfolde en begrebslig forståelse til at stille relevante spørgsmål og analysere og forstå virksomheders inklusionskapacitet. Vi har arbejdet på den måde, at vi har forsøgt at etablere en beskrivelse af, hvad vi kan forstå som inklusionskapacitet på arbejdspladser, bl.a. ved at bringe forståelser og iagttagelser fra forskellige eksisterende forskningsområder

sammen i en ny begrebslig-analytisk model (Swedberg, 2012).

Modellen peger på vigtige elementer i inklusionskapacitet og hvilke formål, de er orienteret mod, på aktører inden for og uden for arbejdspladsen, som sammen og hver for sig deltager i produktion og vedligeholdelse af inklusionskapacitet, og endelig peger modellen på, hvordan udfoldet inklusionskapacitet interagerer med situeret arbejdsevne for de mennesker, der indgår i arbejdspladsens fællesskaber og inkluderende praksisser med deraf følgende betydning for et mere generelt arbejdsmiljø i form af fastholdelse, tryghed og jobtilfredshed. Modellen indebærer en forståelse af inklusion som en *social kapacitet*, der udvikles over tid i relationer og interaktioner på og omkring arbejdspladser, og som arbejdspladser kan have udviklet i større eller mindre grad. Når virksomhederne selv eller offentlige eller andre aktører søger at fremme arbejdsinklusion, er det altså ikke alene nok at arbejde med rummelighed eller engagement. Der må også arbejdes aktivt med de konkrete og praktiske tiltag, hvorigenennem et repertoire af praksisser forhandles, udvikles og vedligeholdes.

Vi har undervejs peget på en række spørgsmål, som vi mener, der er grund til at arbejde videre med. Her vil vi fremhæve tre.

For det første er forskningen om inklusion og inkluderende praksisser på arbejdspladser i dag spredt ud over forskellige forskningsfelter, der alt for sjældent beriger hinanden empirisk og teoretisk. Vi mener derfor helt overordnet, at der er brug for en mere samlet indsats for at belyse inkluderende praksisser på arbejdspladser og ikke mindst betydningen af disse – både for inklusion af mennesker med begrænsninger i arbejdsevnen, men også for det mere generelle miljø på arbejdspladsen med betydning for inklusion og tryghed. Der er en række spørgsmål, der med fordel kan adresseres fra et samlet forskningsfelt omkring inklusionskapacitet på arbejdspladser: Hvor-

dan ser de inkluderende praksisser ud? Hvilke betydninger har de for forskellige grupper på arbejdspladsen? Hvordan kan ledelses- og HR-funktioner på (større) arbejdspladser helt konkret arbejde med at etablere og understøtte inkluderende praksisser? Hvad gør man på mindre arbejdspladser? Hvad er de afgørende dynamikker mellem generelle medarbejdere og medarbejdere, der (en periode) har brug for inkluderende foranstaltninger? Hvordan kan man opnå positive effekter i arbejdsmiljøet frem for misundelse, stigmatisering, konflikt og andre negative konsekvenser?

For det andet er der behov for at se på samarbejdet om eller samskabelsen af inklusion og inklusionskapacitet i forhold til en større arbejdsmarkedskontekst. Samarbejdet og inddragelsen af eksterne aktører belyses i en del af den eksisterende forskning, men den særlige danske arbejdsmarkedskontekst med udstrakt selvstændige forhandlinger mellem arbejdsmarkedets parter er dårligt belyst i sammenhæng med forståelsen af inklusion på arbejdspladserne. Hvilken betydning har arbejdsmarkedsreguleringen for arbejdet med inklusion på arbejdspladserne? Hvordan bidrager arbejdsmarkedets institutioner (herunder TR- og AMR-institutionerne) til arbejdet med inklusion, og hvilke konkrete roller spiller de i arbejdet med at producere og vedligeholde inklusionskapacitet på arbejdspladserne?

For det tredje er der behov for at se på den interaktion på arbejdspladser, som vores model peger på, mellem på den ene side arbejdspladsens fungerende inklusionskapacitet og inkluderende praksisser og på den anden side situeret arbejdsevne. Sammenhængen er funderet i iagttagelser fra de relationelle og sociale forståelser af handicap. Vi mener, der er brug for både teoriudvikling og empirisk forskning, der kan belyse rækkevidde og begrænsninger for denne sammenhæng. Hvilke dynamikker kendetegner samspillet mellem inklusionskapacitet på en arbejdsplads og si-

tueret arbejdssevne? Er der bestemte grænser for, hvor langt inkluderende praksisser kan nå med at ophæve deltagelsesforhindringer for mennesker med bestemte forhindringer?

Disse temaer kan være vigtige pejlemærker for den videre forskning i virksomhedernes inklusionskapacitet.

REFERENCER

- Andersen, N. A., Dall, T., & Madsen, M. B. (2022). Virksomhedsrettede indsatser for udsatte ledige. In D. Caswell & F. Larsen (Eds.), *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken* (pp. 121–148). Djøf Forlag.
- Bjørnshagen, V., & Østerud, K. L. (2021). Diskriminering av funksjonshemmede i arbeidslivet – funn fra et felteksperiment og oppfølgingsintervjuer. *Søkelys På Arbeidslivet*, 38(3–4), 210–225.
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a Single-Edged Sword: Facilitating Positive Age and Disability Diversity Effects in the Workplace Through Leadership, Positive Climates, and HR Practices. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 41–63.
<https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- Boekhorst, J. A. (2014). The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241–264.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21669>
- Bredgaard, T. (2004). Det rummelige arbejdsmarked og arbejdsmarkedets rummelighed: Forudsætninger, potentialer og realiteter. In P. Nielsen (Ed.), *Perspektiver på arbejdsmarked, virksomheder og medarbejdere – CARMA årbog 2004* (pp. 13–43). CARMA/Aalborg Universitet.
- Bredgaard, T. (2014). Virksomhedernes sociale ansvar. In C. L. Ibsen & L. Høgedahl (Eds.), *Økonomi og arbejde i det 21. århundrede* (pp. 235–249). Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bredgaard, T., Amby, F., Thuesen, F., & Holt, H. (Eds.). (2020). *Handicap og beskæftigelse: fra barrierer til broer*. Djøf Forlag.
- Bredgaard, T., Ingold, J., & van Berkel, R. (2023). Varieties of Policy Approaches to Employer Engagement in Activation Policies. In J. Ingold & P. McGurk (Eds.), *Employer Engagement, Making active labour market policies work* (pp. 15–84). Bristol University Press.
- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., & Henwood, B. (2017). Increasing Workplace Inclusion: The Promise of Leader-Member Exchange. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 41(3), 222–239.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1251522>
- Card, D., Kluge, J., & Weber, A. (2018). What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894–931.
<https://doi.org/10.1093/jeaa/jvx028>
- Cassell, C., Watson, K., Ford, J., & Kele, J. (2022). Understanding inclusion in the retail industry: incorporating the majority perspective. *Personnel Review*, 51(1), 230–250.
<https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0083>
- Caswell, D., & Larsen, F. (Eds.). (2022). *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken*. Djøf Forlag.
- Cioca, I., & Gifford, J. (2022). *Retaining young people facing disadvantage in the workplace: an evidence review. Scientific summary*. Chartered Institute of Personnel and Development & Youth Futures Foundation.
- Dall, T., Larsen, F., & Madsen, M. B. (2023). Opening the black box of promoting employer engagement at the street level of employment services. In Jo Ingold & P. McGurk (Eds.), *Employer engagement: Making Active Labour Market Policies Work* (pp. 106–125). Bristol University Press.
- Dall, T., Madsen, M. B., Larsen, F., & Dokkedal, A. A. (2023). *Udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet. Et trygt arbejdsliv - nu og i fremtiden. Delanalyse 3*. Aalborg Universitet & Trygfonden.
- Dansk Erhverv. (2023). *Mangel på arbejdskraft medfører milliardtab i omsætning* (Issue august).
<https://www.danskerhverv.dk/politik-og-analyser/analyser/2021/december/mangel-pa-arbejdskraft-medfører-milliardtab-i-omsætning/>
- Dansk Industri. (2023). *Business casen for at arbejde med diversitet og inklusion*.
- Enehaug, H., Spjelkavik, Ø., Alves, D. E., Fure, S. C., Howe, E. I., Andelic, N., & Løvstad, M. (2022). Workplace Barriers to Return-to-Work Pro-

- cesses. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1. <https://doi.org/10.18291/njwls.134895>
- Enehaug, H., Spjelkavik, Ø., Falkum, E., & Frøyland, K. (2022). Workplace Inclusion Competence and Employer Engagement. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 12(1), 71–93. <https://doi.org/10.18291/njwls.128260>
- Erhvervsstyrelsen. (2024). *ESG – Hvad er det, og hvordan kommer du i gang?* <https://virksomhedsguiden.dk/content/temaer/baeredygtig-omstilling/tydelser/esg-hvad-er-det-og-hvordan-kommer-du-i-gang/571548b6-b1f5-428e-994f-6ffab6d8a756/>
- Frøyland, K. (2019). Vital tasks and roles of frontline workers facilitating job inclusion of vulnerable youth. *European Journal of Social Work*, 22(4), 563–574. <https://doi.org/10.1080/13691457.2018.1423547>
- Gewurtz, R. E., Harlos, K., Tompa, E., Oldfield, M., Lysaght, R., Moll, S., Kirsh, B., Sultan-Taïeb, H., Cook, K., & Rueda, S. (2021). Retaining and supporting employees with mental illness through inclusive organizations: lessons from five Canadian case studies. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(3), 435–453. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2020-0174>
- Gould, R., Mullin, C., Parker Harris, S., & Jones, R. (2021). Building, sustaining and growing: disability inclusion in business. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(3), 418–434. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2020-0156>
- Green, M., Bond, H., Miller, J., & Gifford, J. (2018). *Diversity and Inclusion at Work. Facing up to the business case. Report.*
- Green, M., & Young, J. (2019). *Building Inclusive Workplaces. Assessing the Evidence.* Chartered Institute of Personnel and Development.
- Gröschl, S. (2007). An exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major Canadian tourism destinations. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 666–686. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.007>
- Gulliksen, J., Johansson, S., & Larsdotter, M. (2021). *Ny teknik och digitala lösningar för ökad inkludering i arbetslivet. En kunskaps-sammanställning.* Nordens välfärdscenter.
- Gustafsson, J., Peralta, J., & Danermark, B. (2018). Supported Employment and Social Inclusion – Experiences of Workers with Disabilities in Wage Subsidized Employment in Sweden. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 20(1), 26–36. <https://doi.org/10.16993/sjdr.36>
- Hagner, D., & Cooney, B. (2003). Building employer capacity to support employees with severe disabilities in the workplace. In *Work* (Vol. 21). IOS Press.
- Hall, E., & Chouinard, V. (Eds.). (2010). *Towards Enabling Geographies. ‘Disabled’ Bodies and Minds in Society and Space.* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315550565>
- Heine, S. (2014). *Dags för jobb – arbetsgivare i centrum. Goda exempel på arbete till personer med funktionsnedsättningar i Norden.* Nordens Välfärdscenter.
- Holt, H., & Mehlsen, L. (2017). *Rummelighed i praksis. Forudsætninger for gode inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser.* SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Hvinden, B. (2019). Disability. In B. Greve (Ed.), *Routledge Handbook of the Welfare State* (2nd ed., pp. 432–442). Routledge.
- Ingold, Jo, & McGurk, P. (Eds.). (2023). *Employer Engagement. Making Active Labour Market Policies Work.* Bristol University Press. <https://doi.org/10.2307/jj.455863>
- Jakobsen, V., Jensen, S., & Larsen, M. (2015). Virksomheders sociale engagement. In *Årbog 2015.* SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. http://www.sfi.dk/Files/Filer/SFI/Pdf/Rapporter/2003/0317Virksomheders_Sociale_Engagement.pdf
- Klethagen, P., & Spjelkavik, Ø. (2018). *Arbejdssinkludering og mentor. Første delrapport i prosjektet “Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ved hjelp av «naturlig bistand» (mentor).”*
- Klintefelt, T. (2024). *Medarbejdermangel er stadig største vækstbarriere.* DI Analyse.

- Larsen, F., & Andersen, N. A. (2019). Fra Socialpolitik til Beskæftigelsespolitik – Er beskæftigelse for alle? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 21(1), 11–28. <https://doi.org/10.7146/tfa.v9i4.108629>
- Larsen, M., Jakobsen, V., & Mikkelsen, C. H. (2021). *Handicap og beskæftigelse 2020. Viden til at understøtte, at flere personer med handicap kommer i beskæftigelse*. VIVE - Viden til Velfærd. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Lindsay, S., Leck, J., Shen, W., Cagliostro, E., & Stinson, J. (2019). A framework for developing employer's disability confidence. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(1), 40–55. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2018-0085>
- Luthra, P., & Muhr, S. L. (2023). *Leading Through Bias*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-38571-1>
- Madsen, M. B., Søjberg Nielsen, U., Ehrenreich, R., Habekost, A. M., & Ørnbo, J. K. (2016). *Fra Udsat til Ansat – set fra et arbejdsgiverperspektiv*. Væksthusets Forskningscenter og Professionshøjskolen Metropol.
- Maini, A., & Heera, S. (2019). Exploring Disability Inclusion in Organizations through Managerial Lens. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 23(2), 144–151. <https://doi.org/10.1177/0972262919840193>
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 6(2), 31–55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: how inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#/>
- Meacham, H., Cavanagh, J., Bartram, T., & Laing, J. (2019). Ethical Management in the Hotel Sector: Creating an Authentic Work Experience for Workers with Intellectual Disabilities. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 823–835. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3499-1>
- Mona Larsen, Vibeke Jakobsen, & Mikkelsen, C. H. (2023). *Handicap og beskæftigelse 2022*. VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Moore, J. R., Hanson, W. R. W. R., & Maxey, E. C. E. . (2020). Disability inclusion: Catalyst to adaptive organizations. *Organization Development Journal*, 38(1), 89–106.
- Moore, J. R., Maxey, E. C., Waite, A. M., & Wendover, J. D. (2020). Inclusive organizations: developmental reciprocity through authentic leader-employee relationships. *Journal of Management Development*, 39(9/10), 1029–1039. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0211>
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Nario-Redman, M. R. (2020). *Ableism. The Causes and Consequences of Disability Prejudice*. John Wiley & Sons.
- Randel, A. E. (2023). Inclusion in the Workplace: A Review and Research Agenda. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011231175578>
- Rashid, M., Hodgetts, S., & Nicholas, D. (2017). Building Employer Capacity to Support Meaningful Employment for Persons with Developmental Disabilities: A Grounded Theory Study of Employment Support Perspectives. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 47(11), 3510–3519. <https://doi.org/10.1007/s10803-017-3267-1>
- Rennstam, J., & Sullivan, K. R. (2018). Peripheral Inclusion Through Informal Silencing and Voice — A Study of LGB Officers in the Swedish Police. *Gender, Work & Organization*, 25(2), 177–194. <https://doi.org/10.1111/gwao.12194>
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2018). Passe inn og passe til arbeidsgiveres vurderinger av jobbsøkere. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 59(1), 41–65. <https://doi.org/10.18261/ISSN.1504-291X-2018-01-03>

- Rosholm, M. (2024). *Lønner det sig at få løntimer på vejen mod job? Beskrivelse, klyngeanalyse og forløbsanalyse af ordinære løntimer for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere*. Væksthusets Forskningscenter.
- Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., & Blanck, P. (2009). Is Disability Disabling in All Workplaces? Workplace Disparities and Corporate Culture. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(3), 381–410.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00565.x>
- Shakespeare, T. (2006). *Disability Rights and Wrongs*. Routledge.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., Klethagen, P., & Schafft, A. (2020). *Arbeidsinkludering og mentor. Inkluderingskompetanse gjennom samskapning*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet.
- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., Lunde Helgesen, H., & Schafft, A. (2024). *Fra rutinebasert til reflektert praksis: Utvikling av inkluderingskompetanse i NAV og på arbeidsplass*. OsloMet: AFI-rapport nummer: 2024:07.
- Spuur, K. C. (2023, October). Sådan styrker du arbejdspladsen med mere diversitet. *Væksthus for Ledelse*.
<https://www.lederweb.dk/saadan-styrker-du-arbejdspladsen-med-mere-diversitet/>
- STAR. (2018). *Viden om effekter af indsatser for ledige og andre personer på overførselsindkomster*. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- STAR. (2022). *Kvalitativ undersøgelse af langvarige kontanthjælpsforløb*. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- Suter, J., Irvine, A., & Howorth, C. (2023). Juggling on a tightrope: Experiences of small and micro business managers responding to employees with mental health difficulties. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 41(1), 3–34.
<https://doi.org/10.1177/02662426221084252>
- Swedberg, R. (2012). Theorizing in sociology and social science: turning to the context of discovery. *Theory and Society*, 41(1), 1–40.
<https://doi.org/10.1007/s11186-011-9161-5>
- Thomsen, S. (2005). Corporate social responsibility - en økonomisk vinkel. In Karin Buhlman & J. D. Rendtorff (Eds.), *Virksomhedernes ledelse og sociale ansvar - perspektiver på Corporate Governance og Corporate Social Responsibility* (pp. 145–156). Djøf Forlaget.
- Tøssebro, J. (2004). Introduction to the special issue: Understanding disability. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 6(1), 3–7.
<https://doi.org/10.1080/15017410409512635>
- Van der Aa, P., & van Berkel, R. (2014). Innovating job activation by involving employers. *International Social Security Review*, 67(2), 11–27.
<https://doi.org/10.1111/issr.12036>
- Waterhouse, P., Kimberley, H., Jonas, P., & Nurka, C. (2010). *What Would It Take? Employer Perspectives on Employing People with a Disability. Literature Review. Support Document*.

Mikkel Bo Madsen, postdoc, ph.d., Aalborg Universitet, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde, miboma@socsci.aau.dk

Tanja Dall, lektor, ph.d., Aalborg Universitet, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde, dall@socsci.aau.dk

Flemming Larsen, professor, Aalborg Universitet, Institut for Politik og Samfund, flemlar@dps.aau.dk