

Arbejdsinklusion af personer med mobilitetshandicap fra et arbejdsgiverperspektiv

Julia Salado-Rasmussen & Stella Mia Sieling-Monas

Abstract

Når det kommer til integrationen af mennesker med mobilitetshandicap på arbejdsmarkedet, spiller arbejdsgiverne en afgørende rolle. Alligevel findes kun begrænset viden om arbejdsgiveres rekrutteringspraksis og fastholdelse af målgruppen. Artiklen undersøger arbejdsgiveres erfaringer med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere med mobilitetshandicap og identificerer centrale faktorer, som påvirker arbejdsgivernes beslutningsproces. Analysen er baseret på interviews med arbejdsgivere og ledere på 20 arbejdspladser, som har erfaringer med ansættelse og fastholdelse af målgruppen. Artiklen viser, hvordan forløbene forudsætter fleksibilitet og handlekraft fra både jobcenter, arbejdsgiver og medarbejder for at kunne imødekomme de individuelle behov i de konkrete ansættelser. Medarbejdernes åbenhed om funktionsnedsættelser er afgørende i arbejdsgivernes perspektiv, men sætter samtidig medarbejderne i en sårbar position. Artiklen peger afslutningsvis på et stærkt behov for viden om muligheder og kompensationsordninger, når ansættelsesforhold skal lykkes.

Keywords: mobilitetshandicap, arbejdsgiver, rekruttering, fastholdelse, disclosure, ableism, arbejdsinklusion

Indledning

Både politisk og forskningsmæssigt fremhæves arbejdsmarkedet som et af de afgørende fællesskaber i samfundet. At arbejde giver den enkelte mulighed for selvforsørgelse, samvær med andre, opbygningen af arbejdsidentitet og meningsfuldhed. Arbejdsmarkedet og beskæftigelse ses også i stigende grad som en vej til at sikre inklusion af udsatte grupper på arbejdsmarkedet (Bonfils et al., 2020; Salado-Rasmussen et al., 2020; Frøylund & Spjelkavik, 2014).

Beskæftigelsen i Danmark er historisk høj. Trods dette er arbejdsmarkedsdeltagelsen stadig væsentlig lavere for personer med

handicap end for personer uden. Beskæftigelsesgraden for de to grupper ligger på henholdsvis 60 procent og 86 procent (Larsen et al., 2023). VIVE estimerer, at der i Danmark findes ca. 30.000 ledige med handicap, som søger arbejde og kan påtage sig et job inden for 2 uger. Dermed har målgruppen et ganske stort beskæftigelsespotentiale (Larsen et al., 2023).

I lighed med andre europæiske lande giver mangel på arbejdskraft i Danmark i disse år virksomhederne vanskeligheder med at besætte ledige stillinger. At øge beskæftigelsesgraden for personer med funktionsnedsættelser, psykiske lidelser eller sociale udfordringer kan

spille en afgørende rolle i forhold til at håndtere denne udfordring (Danmarks Statistik, 2021; Eurofund, 2021). En højere beskæftigelsesgrad blandt personer med mobilitetshandicap¹ har således åbenlyse fordele både for den enkelte og på samfundsplan, fordi det både ligger i tråd med en stor del af målgruppens behov og ønsker, og samtidig forventeligt reducerer omkostninger til sociale ydelser og bibringer højere skatteindtægter.

Arbejdsgiverne spiller en afgørende rolle på arbejdsmarkedet qua deres ansættelsesbeslutninger, men emnet er kun sparsomt belyst (Bredgaard & Shamshiri-Petersen, 2018; Bruyère, 2016; Gustafsson et al., 2014; Karpur et al., 2014). Tidligere studier undersøger arbejdsgivernes ansættelsespræferencer og inddrager arbejdsgivere uden erfaringer med ansættelser. Andre studier er baseret på ledere med begrænset daglig kontakt med medarbejderne med handicap. Studierne afspejler således ofte holdninger snarere end erfaringer (Nagtegaal et al., 2023; Unger, 2002b, 2002a). Dette er problematisk, da holdninger ikke nødvendigvis afspejler arbejdsgivernes faktiske handlinger (Nagtegaal et al., 2023). Der mangler således viden om, hvordan arbejdsinklusion kan foregå i praksis på baggrund af arbejdsgiveres gjorte erfaringer.

Personer med mobilitetshandicap udgør 35 procent af alle personer med handicap (Larsen et al., 2023). Målgruppen har i sammenligning med personer med psykisk handicap (38 procent) og kognitivt handicap (47 procent) en højere beskæftigelsesandel (67 procent). De udgør derfor en interessant målgruppe, da de generelt betragtet befinder sig tættere på beskæftigelse. Særlige omstændigheder omkring mobilitetshandicap gør desuden målgruppen relevant i forhold til arbejdsinklusion. Målgruppen har ofte synlige handicap, hvilket kan betyde, at personen mødes med spørgsmål eller fordomme om betydningen af et mobilitetshandicap for arbejdssevnen. Et synligt handicap stiller særlige præmisser for såkaldt disclosure, altså

hvor mange informationer man som medarbejder med handicap deler med sin arbejdsgiver, fordi det sjældent er muligt at holde informationer private. Dertil kommer, at der kan være behov for særlig arbejdspladsindretning, kompenserende teknologier, tilpasninger af tilgængelighed og arbejdsredskaber.

Vi har tidligere undersøgt, hvad der kan motivere arbejdsgivere til at fastholde og ansætte personer med mobilitetshandicap samt belyst betydningsfulde faktorer (Salado-Rasmussen et al., 2020).² Vi finder, at en række overvejelser og erfaringer hos arbejdsgiverne går igen både i forhold til nye ansættelser og i forhold til fastholdelse af eksisterende medarbejdere, hvorfor de to forhold behandles samlet. I dette studie dykker vi dybere ned i empirien med henblik på at udfolde, nuancere og kvalificere antagelserne om, *hvilke faktorer der får ansættelse og fastholdelse af personer med mobilitetshandicap til at lykkes, anskuet fra et arbejdsgiverperspektiv?* Vi anvender i analysen teori og forskning om arbejdsinklusion, og tager empirisk afsæt i "best-cases" med interviews med arbejdsgivere og personaleansvarlige på 20 arbejdspladser, som har erfaringer med at få ansættelses- og fastholdelsesforløbene til at lykkes.

I det næste afsnit gennemgår vi litteraturen om arbejdsinklusion af personer med handicap med særlig fokus på personer med mobilitetshandicap, arbejdsgivernes ansættelses- og fastholdelsespraksis og artiklens teoretiske afsæt. Dernæst præsenterer vi undersøgelsens metode og empiriske data, efterfulgt af analysen af arbejdsgivernes erfaringer med forhold der får ansættelse og fastholdelse af personer med mobilitetshandicap til at lykkes. Endelig afrundes artiklen med en opsummerende diskussion og konklusion.

Arbejdsinklusion af personer med handicap

I handicapforskningen anskues arbejdsmarkedsdeltagelse generelt som en rettighed,

snarere end en forpligtelse (Glemmestad & Kleppe, 2021). Dette indebærer retten til arbejdsmarkedsdeltagelse på lige vilkår og en anerkendelse af, at alle mennesker har ret til økonomisk selvstændighed og social inklusion gennem beskæftigelse. Perspektivet ses også i FN's handicapkonvention artikel 27, og det indebærer i praksis et fokus på at identificere og fjerne barrierer, der forhindrer mennesker med handicap i at finde og fastholde lønarbejde (Glemmestad & Kleppe, 2021).

I Danmark har man indført flere støtte- og kompensationsordninger med henblik på at forbedre deltagelsesmulighederne på arbejdsmarkedet for personer med handicap. Dette omfatter blandt andet tilpasning af arbejdspladsen, træning og støtte samt politiske initiativer, der fremmer inklusion. Nogle foranstaltninger er rettet specifikt mod ledige med handicap som en del af de aktive beskæftigelsesforanstaltninger, eksempelvis fortrinsvis adgang til jobsamtaler, erhvervsvejledning til jobsøgere, personlig assistance, vejledning i voksenuddannelse og -træning, mentorordninger, løntilskud til nyuddannede med handicap og hjælpemidler til virksomheder og uddannelsesinstitutioner (Larsen & Larsen, 2017). Disse foranstaltninger supplerer de generelle aktive beskæftigelsesindsatser som fleksjob, løntilskud og virksomhedspraktik. Fleksjob udgør flertallet (75,6 procent) af foranstaltningerne, og blandt personer med handicap i beskæftigelse er 20,8 procent ansat på særlige vilkår (Larsen & Larsen, 2017). De særlige vilkår sigter mod at gøre ansættelsesforholdene mere rentable for arbejdsgiverne og dermed øge sandsynligheden for ansættelse af personer med funktionsnedsættelser. Forskning peger imidlertid på vanskelighed med at sikre arbejdsmarkedsdeltagelse for udsatte grupper (Andersen et al., 2017).

Arbejdsgivernes motivation og ansættelsespraksis

Tidligere studier har peget på en paradoksal situation, når det kommer til ansættelse af personer med handicap. Imens en del arbejdsgivere udtrykker villighed til at ansætte medarbejdere med handicap, viser langt færre sig at gøre det i praksis. En repræsentativ undersøgelse blandt danske arbejdsgivere viser, at 75 procent af arbejdsgiverne angiver, at de som virksomhed har et socialt ansvar for at ansætte personer med handicap, mens kun 25 procent rent faktisk har erfaring med at ansætte (Bredgaard & Salado-Rasmussen, 2021). Vi ser med andre ord en forskel mellem arbejdsgivernes udtrykte holdninger og deres egentlig adfærd (ibid.; Unger, 2002a).

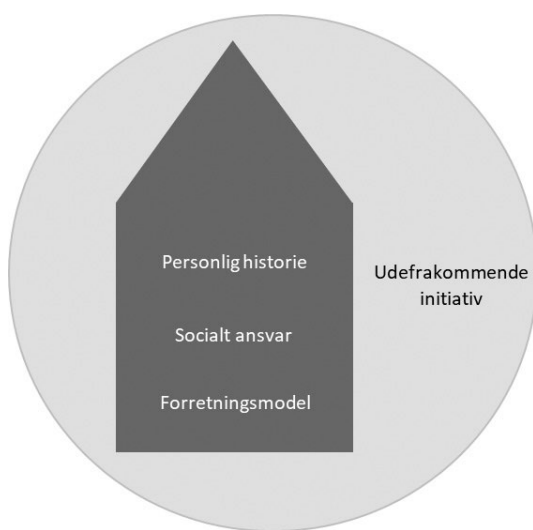
Et dansk felteksperiment har påvist, at arbejdsgivere fravælger ansøgere, som angiver at have et handicap (Krogh & Bredgaard, 2022). I den eksisterende litteratur finder vi flere faktorer, som gør arbejdsgiverne tilbageholdende, herunder bekymringer omkring begrænset tilgængelighed på arbejdspladsen og opfattelsen af mangel på jobfunktioner, som medarbejdere med handicap kan udføre (Bredgaard & Salado-Rasmussen, 2021; Dansk Handicap Forbund, 2018). Andre faktorer er arbejdsgivernes bekymringer om økonomisk rentabilitet (Saleh & Bruyère, 2018) eller personen med handicaps kvalifikationer (Jakobsen et al., 2015; Thomsen et al., 2011). Atter andre studier udpeger diskrimination som en væsentlig faktor for arbejdsgivernes manglende tilbøjelighed til at ansætte (Ameri et al., 2018; Baert, 2017; Bellemare et al., 2018; Stone & Wright, 2013).

Trods ovenstående faktorer viser forskningen dog samtidig, at når en arbejdsgiver først har erfaring med mennesker med handicap enten privat- eller arbejdsmæssigt, er vedkommende betydeligt mere tilbøjelig til at ansætte medarbejdere med handicap (Bredgaard & Salado-Rasmussen, 2021, Dansk Handicap

Forbund, 2018; Hernandez et al., 2000; Jakobsen et al., 2015; Morgan & Alexander, 2005). Arbejdsgivere med erfaring har en signifikant mere positiv vurdering af, hvorvidt de som virksomhed skal tage socialt ansvar (83 procent vs. 72 procent), hvorvidt ansættelse af personer med bevægelseshandicap medfører merudgifter (51 procent vs. 70 procent) og hvorvidt kollegaer vil være skeptiske (15 procent vs. 24 procent) (Shamshiri-Petersen et al., 2020). Studiernes resultater kan pege i retning af, at et forudgående kendskab modvirker arbejdsgivernes bekymringer, gør deres forestillinger mere realistiske samt mindsker risikoen for diskrimination.

Vi har tidligere undersøgt, hvad der kan motivere arbejdsgivere til at ansætte og fastholde personer med mobilitetshandicap. Vi identificerer fire motivationskategorier: den personlige historie, det sociale ansvar, forretningsmodellen og det udefrakommende initiativ, illustreret i figur 1. (Salado-Rasmussen et al., 2020). Motivation opfattes i denne sammenhæng, som noget der regulerer arbejdsgivernes adfærd i forhold til ansættelsesbeslutninger, som er forskellig på tværs af aktører, og som varierer afhængig af specifik kontekst på arbejdspladsen (ibid.). Motivation hos arbejdsgiverne er væsentlig at forstå, fordi det kan udgøre en drivkraft i beslutningstagningen og medvirke til at forklare forskellen mellem arbejdsgivernes holdninger og faktiske handlinger.

Kategorien ”personlig historie” peger på arbejdsgivers egne erfaringer med personer med handicap eller erfaringer med selv at leve med et handicap eller en funktionsnedsættelse. ”Socialt ansvar” handler derimod om en mere strategisk båret motivation, rettet mod nogle overordnede mål for arbejdspladsens rolle i det omgivende samfund. ”Forretningsmodellen” handler om kommercielle betragtninger af konkurrenceforhold, markedskarakteristika og rentabilitet i forhold til at beskæftige personer med mobilitetshandicap. Det ”ude-



Figur 1. Motivationskategorier for arbejdsgivere ved ansættelse og fastholdelse af medarbejdere med mobilitetshandicap (Salado-Rasmussen et al., 2020).

frakommende initiativ” peger som en sidste kategori på aktører uden for organisationen selv, eksempelvis jobcenteret (Salado-Rasmussen et al., 2020). Kategorien repræsenterer et potentiale, fordi arbejdsgiverne udtrykker gerne at ville ansætte, men ikke nødvendigvis selv tager initiativ. Dette ses også i en repræsentativ undersøgelse af danske arbejdsgivere, som kategoriserer 54 procent af arbejdsgivere som ”passive arbejdsgivere”, dvs. arbejdsgivere som ikke har erfaring med ansættelserne trods gerne at ville tage socialt ansvar (Salado-Rasmussen et al., 2020).

Dall et al. (2023) beskriver, hvordan tidligere forskning har fokuseret på arbejdspladsernes sociale ansvar og på at øge virksomhedernes samfundsdeltagelse (Dall et al., 2023). Derimod er mindre opmærksomhed blevet rettet mod at undersøge de processer, der udspiller sig i selve samarbejdet omkring arbejdsgiverdeltagelse på beskæftigelsesområdet. Madsen et al. (2016) undersøger, hvad der leder til ansættelse af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere med problemer ud over ledighed. Undersøgelsen viser, at

arbejdsgiverne er villige til at tage de ledige ind i langvarige tilpasningsforløb, men først ansætter dem, når de vurderer, at de "passer ind" i virksomheden og at ansættelsesforløbet er rentabelt (Madsen et al., 2016).

I tråd med Dall et al. (2023) og Madsen et al. (2016) lægger vi i den videre analyse vores fokus på at udfolde nuancerne i de processer, der udspiller sig i arbejdsinklusionen på arbejdspladserne set i lyset af arbejdsgivernes egne erfaringer med ansættelse og fastholdelse. Vi bygger videre på elementer identificeret i (Salado-Rasmussen et al., 2020) og ser på de dilemmaer, som arbejdsinklusion tilsyneladende rummer og derved den balancegang, som implicit kræves af de involverede aktører. Artiklens bidrag består således af en konkretisering, analyse og diskussion af de forhold, som er nødvendige for arbejdsgiveres ansættelse og fastholdelse af medarbejdere med mobilitetshandicap.

Teoretisk afsæt

Den aktive beskæftigelsespolitik har traditionelt fokuseret på udbudsorienterede indsatser, målrettet den enkelte lediges kompetencer og motivation. Sideløbende har man forsøgt at øge arbejdsgivernes efterspørgsel via økonomiske incitamenter såsom løntilskud og virksomhedspraktik. De såkaldte "combined workplace-oriented approaches" kombinerer udbuds- og efterspørgselstilgange og anvender arbejdspladser som inklusionsarena (Frøylund et al., 2018). I artiklen anlægger vi en integreret arbejdsmarkedsforståelse og tilskriver såvel udbuds- og efterspørgselssiden samt selve beskæftigelsessystemet en afgørende rolle i forhold til øget arbejdsmarkedsintegration (Bredgaard & Shamshiri-Petersen, 2018; Bredgaard & Thuesen, 2020). Artiklens analyse har derfor blik for både arbejdstagers, arbejdsgivers og systemets rolle i arbejdsinklusionsprocesserne.

Vi anskuer desuden arbejdsgivernes ansættelsesbeslutninger i et *risikoperspektiv*. Ansættelse af den rette medarbejder kan for en arbejdsgiver være forskellen på over- eller underskud på virksomhedens bundlinje (Falkum et al., 2019). Ved enhver ansættelse er det indledende møde mellem arbejdsgiver og medarbejder præget af manglende viden om den anden part, blandt andet fordi begge parter har incitamenter til at tilbageholde information. George Akerlof (1970) peger på denne *asymmetriske information* og understreger en forbindelse mellem en arbejdsgivers kendskab til en potentiel medarbejder og deres villighed til at ansætte. Manglende information øger risikoen for statistisk diskrimination, hvor arbejdsgivere ikke baserer ansættelsesbeslutningen på individuelle karakteristika, men på (forestillinger om) statistiske kendetegn ved en gruppe (Akerlof, 1970). Mennesker med handicap sættes således i risiko for at blive diskrimineret imod, f.eks. baseret på fordomme om produktiviteten hos mennesker med handicap.

I litteraturen bruges termene *ableism* og *aversive disablism* til at beskrive bevidst og ubevidst diskrimination rettet mod mennesker med handicap. Ableism beskriver forestillingen om "den handlekraftige krop" som generel referenceramme, også på arbejdsmarkedet (Falster, 2024), der bidrager til at ekskludere mennesker med handicap (Bredgaard & Thuesen, 2020). Begrebet *aversive disablism* beskriver en undvigende adfærd hos personer uden handicap over for personer med handicap. Ved udøvelsen af *aversive disablism* anerkendes det, at diskrimination er forkert. Diskrimination forekommer dog alligevel ubevidst, fordi *aversive disablism* manifesteres som utilsigtede handlinger af undvigelse (Deal, 2007). *Aversive disablism* adskiller sig således fra mere åbenlys og direkte diskrimination, da det ofte opstår som følge af ubevidste opfattelser, strukturer eller praksisser i samfund eller organisationer. *Aversive*

disablism anses som en del af et større system af social ulighed og marginalisering, indlejret i institutioner, politikker og praksisser, hvilket gør det svært at identificere og adressere direkte. Begreberne vil igennem artiklen blive anvendt til at identificere og diskutere forhold, hvor bevidste eller implicitte forestillinger om medarbejdere med bevægelseshandicap påvirker arbejdsgivernes og organisationernes erfaringer og handlinger.

Metode

Artiklen er baseret på et studie målrettet at skabe indsigt i arbejdsgiveres erfaringer med ansættelsesbeslutninger. Gennem et "best-case"-design har vi udvalgt informanter, som kan bidrage med faktiske erfaringer og særligt nyttig information (Flyvbjerg, 2016) om, hvordan ansættelsesforholdet kom i stand, hvilke overvejelser der var centrale, samt hvilke udfordringer og muligheder der knyttede sig til erfaringerne. Tilgangen sigter således mod at styrke validiteten af studiet gennem informanternes faktiske erfaring (ibid.), som de udtrykkes gennem kvalitative interviews.

Et metodologisk opmærksomhedspunkt er, at arbejdsgivere sjældent henviser til medarbejdere og ansøgere som en person med et handicap eller funktionsnedsættelser, men ofte anvender mere beskrivende termer, såsom "en medarbejder som har svært ved at gå", eller "en medarbejder som er nedslidt". Informanterne beskriver også medarbejdere med henvisning til en specifik lidelse eller handicap, f.eks. som "en medarbejder med multipel sklerose" eller "som er kørestolsbruger". Konstruktionen af betegnelser som "medarbejder med mobilitetshandicap" er således vores begrebsliggørelse til anvendelse for dataindsamling og analyse, snarere end det er noget, som genfindes i informanternes beskrivelser.

Empiriske data

Vi har gennemført interviews med arbejdsgivere og ledere på 20 danske arbejdspladser, alle med en eller flere medarbejdere med mobilitetshandicap. De fleste informanter blev identificeret baseret på deres deltagelse i en repræsentativ undersøgelse af private og offentlige arbejdsgivere fra 2018, som inkluderede i alt 5.000 danske arbejdspladser. Få informanter blev rekrutteret via desk-research og telefonopkald, af hensyn til at sikre en diversitet blandt arbejdspladser i forhold til industri, sektor, størrelse og geografisk placering.

Informanterne inkluderede i alt 13 kvinder og 11 mænd, som var fordelt geografisk på Sjælland (9), Fyn (7) og Jylland (4). De repræsenterer arbejdsgivere, der har ansat (19) og fastholdt (5) personer med handicap, henholdsvis i den private sektor (14) og offentlige sektor (6), store virksomheder med mindst 50 ansatte (10) og mindre virksomheder (10) samt forskellige brancher. Interviewene dækkede både medarbejdere i almindeligt ansættelsesforhold (5) og medarbejdere i støttet beskæftigelse (19) (primært fleksjob). De fleste medarbejdere i dette studie havde mobilitetshandicap som følge af sygdom (20) såsom sklerose og gigt, og en mindre del skyldes amputationer eller medfødte handicap (4).

Alle interviews var baseret på en semi-struktureret interviewguide designet til at fokusere på årsager og motivation for ansættelse eller fastholdelse, tilpasninger i specifikke jobfunktioner, adgang til arbejdspladsen og tilpasninger heraf, social inklusion og produktivitet. Interviews blev gennemført i efteråret 2019 og starten af 2020. 16 interviews blev gennemført ansigt til ansigt med 1-2 interviewere, mens fire blev gennemført telefonisk.

Dataanalyse

Interviewene blev optaget, transskriberet og derefter kodet i Nvivo. Udskrifterne blev

derefter forkortet ved betydningsfortætning, hvor hovedbetydningen i tekstpassagerne blev sammenfattet til et begreb eller få ord (Kvale, 1997). Til analysen har vi anvendt betydningskategorisering, hvor interviewpassager kategoriseres efter, om et fænomen forekommer eller ej, for herefter at undersøge forekomst og styrke af et givent fænomen (Kvale, 1997). Kodningen var baseret på temaer identificeret fra litteraturen og artiklens teoretiske afsæt, samtidig med at der blev gjort plads til andre temaer, der opstod under interviewene. De teoretiske perspektiver kombineres således med vores empiriske temaer i kodningsprocessen, der anvendes til systematisk gennemgang af de transskriberede interviews. Når vi anvender citater, gengives disse så præcist som muligt, dog med forkortelse og mindre ordjusteringer af hensyn til forståelsen.

Analyse – faktorer der faciliterer arbejdsinklusion

Spørgsmålene i vores interviewguide kredser om faktorer, som har påvirket arbejdsgivernes beslutninger. I bearbejdningen af vores interviewmateriale ser vi, at de faktorer, som fylder mest i arbejdsgivernes beskrivelser, kan sammenfattes i fire overordnede kategorier, og vi lader således disse kategorier udgøre rammen for vores analyse. Kategorierne handler om henholdsvis viden om handicap og støttemuligheder, fleksibilitet fra flere parter, overvejelser omkring åbenhed og disclosure samt handlekraft, som får ansættelse og fastholdelse til at lykkes.

Med et afsæt i den integrerede arbejdsmarkedsforståelse analyserer vi de fire faktorer i relation til henholdsvis medarbejder, arbejdsplads (organisation) og det kommunale jobcenter (system). I analysen fremlægger vi de centrale fund fra vores interviewmateriale og inddrager artiklens teoretiske afsæt for en nuancering af empirien, hvorefter diskussi-

onen folder de empiriske fund yderligere ud og perspektiverer dem til tidligere forskning.

Viden om handicap og støttemuligheder

Som en væsentlig faciliterende faktor nævner arbejdsgiverne et grundlæggende behov for viden om betydningen af det konkrete handicap hos medarbejderen og om kompensationsordningerne i systemet. Viden mindsker den usikkerhed, der ellers for nogle arbejdsgivere synes forbundet med ansættelsesbeslutningerne. Følgende afsnit understøtter og nuancerer således kvalitativt tidligere forskning, som viser, at erfaring med ansættelsesforhold eller kendskab til andre personer med handicap øger sandsynligheden for en positiv holdning til og handling overfor målgruppen (Salado-Rasmussen et al., 2020). En formodning omkring denne sammenhæng kan være, at forudgående kendskab til og relation til mennesker med handicap bidrager til at mindske (aversive) ableism, fordi indsigt mindsker sandsynligheden for forskelsbehandling, reducerer opfattelsen af risiko og derigennem fremmer en større grad af ligebehandling. Det er altså de tidligere gjorte erfaringer og konkret viden, der hos vores informanter bidrager til at facilitere beslutninger fremadrettet.

Som et eksempel fremhæves i et interview en ansættelsesproces med en ansøger med sklerose. Lederen var klar over de udfordringer, der kunne være forbundet med sygdommen. Gennem erfaringer fra tidligere job havde lederen et kendskab til netop sklerose og dens mulige udvikling, ligesom hun var bekendt med mulighederne for compensation i beskæftigelsessystemet. Kombinationen af denne viden afmonterede for den pågældende leder den usikkerhed, der måtte være forbundet med at træffe beslutning. Hun anså samlet set ikke forholdene for væsentligt anderledes

end de udfordringer, der potentielt kan opstå ved ethvert ansættelsesforhold.

"Men det har jeg viden om, så jeg ved godt, at jeg måske en dag har en medarbejder, som får et attack og bliver væsentligt dårligere. Men så har jeg det også bare sådan, så må vi jo forholde os til det. For sklerose er jo helt uforudsigeligt, og man kan så sige, han kan jo have det sådan her, til han dør, og han kan også blive rigtig, rigtig dårlig i morgen. For man ved jo ikke, om det er progredierende. Det ved man jo med mange sygdomme, men det ved man ikke med sklerose. Det er jo selvfølgelig min sundhedsfaglige baggrund, der gør, at jeg har arbejdet med sklerosepatienter tidligere. [...] Så man kan så sige, man bliver nødt til at forholde sig til det nuværende funktionsniveau. Det er min holdning til det" (Arbejdsgiver G).

Betydningen af at vide noget om både mobilitetshandicap og støtteordninger går igen. Indsigt bliver især væsentligt, når det handler om at træffe vanskelige beslutninger, såsom ansættelse eller afskedigelse. En anden arbejdsgiver, hvis egen ægteemand fik "personlig assistance" grundet slidgigt, kendte af samme grund til de forskellige foranstaltninger og kompensationsordninger og følte sig således mere sikker i sine ansættelsesbeslutninger på egen arbejdsplads. Informationsasymmetrien, der potentielt eksisterer i alle ansættelsesforhold (Akerlof, 1970), og som viser sig særlig betydningsfuld for ansættelser af medarbejdere med mobilitetshandicap, begrænses ifølge vores informanter af specifik viden om både handicap og kompensationsordninger. Viden er nødvendig for adgang til nødvendige kompensationsordninger i systemet, hvorpå den oplevede risiko ved nyansættelse opfattes som mindre.

Vores interviews viser også, at ansættelsesforholdene kræver en løbende opdatering af eksisterende viden. En privat arbejdsgiver beskriver en situation, hvor arbejdspladsen

ikke fik den kompensation, de forventede, fordi medarbejderen ikke længere levede op til kravene i beskæftigelsessystemet:

"Efter den to-årige periode skulle vi have det igen [kompensationen], vi ville gerne have det igen, men så har han faktisk ikke været syg nok. Det var også de tilpasninger [af opgaverne], der havde gjort ham mindre syg. [...] Han var ikke syg nok, simpelthen, så det var både godt og dårligt, men selvfølgelig mest godt, ikke sandt?" (Arbejdsplads C).

Arbejdsgiveren i citatet fortæller, at arbejdspladsen har kompenseret for medarbejdernes funktionsnedsættelse i en sådan grad, at han nu ikke længere omfattes af reglerne for at modtage jobcenterets støtte. Han undtages med andre ord for kompensation, på baggrund af de ressourcer virksomheden har lagt i at få ansættelsesforholdet til at lykkes. Arbejdsgiveren medgiver, at dette selvfølgelig er glædeligt, men jo også sætter arbejdspladsen i en situation, hvor den forventede støtte udebliver og ressourceregenskabet således påvirkes.

Arbejdsgiverne har brug for indgående viden om regler for støtte og kompensation, hvis de vil være sikre på at drage fordel af dem. Dette kan være en udfordring for de arbejdsgivere, som har begrænset kendskab til regler, ændringer og som ikke nødvendigvis følger op på ændringer enten hos den pågældende medarbejder eller i systemets hjælpeordninger. Nogle arbejdsgivere anvender intern støtte fra egen organisation, hvilket vi ser hos de større virksomheder, som ansætter f.eks. administrativt personale eller enkelte steder socialrådgivere, som tager sig af ansættelsesforholdene. Intern støtte aflaster lederne og sigter mod en løbende opdatering af regler og krav, som for de flestes lederes vedkommende ikke er en del af deres kerneopgave. Omvendt viser ovenstående citat, at virksomheder uden

intern støtte kan have vanskeligt ved holde sig ajour med nødvendig viden.

Fleksibilitet fra flere parter

Som en anden afgørende faktor peger arbejdsgiverne gentagende gange på fleksibilitet, eksempelvis når de planlægger opgaver og arbejdstider. I det følgende afsnit afdækker vi, hvad denne erfaring mere konkret dækker over. En arbejdsgiver forklarer, hvordan de har udvist fleksibilitet og tilpasset arbejdsopgaver til medarbejderen:

"Der var nogle særlige ting, særlige arbejdsopgaver, som var særligt svære for ham, fordi han havde problemer med sin ryg, [...] og vi valgte simpelthen at sørge for, at der var en anden medarbejder, der kunne udføre disse opgaver, der var særligt stressende for ham, og hjælpe ham, så han kunne beholde sin stilling. Så vi rykkede hans arbejdstid lidt. Det vil sige, opgaven med at modtage varer om morgenen" (Arbejdsplads C).

Desuden påpeger arbejdsgiverne behov for fleksibilitet i samarbejdet med beskæftigelsessystemet. Dette gælder både kontakt og adgang til jobcentret i forbindelse med spørgsmål eller praktiske behov, men også i forhold til at kunne forhandle om ansættelsen på arbejdspladsen, således som vi udfolder yderligere nedenfor. En privat arbejdsgiver inden for serviceområdet beskriver eksempelvis en udfordring med varigheden af de praktiktilbud, jobcenteret tilbyder:

"Fire uger er alt for lidt. [...] Jeg har lige ansat nogen nu, der afsluttede de fire uger, og vi er ikke klar. Jeg vil virkelig gerne, men vi er ikke helt der endnu [...]" (Arbejdsplads Q).

En anden arbejdsgiver påpeger, at de ikke er villige til at tage praktikanter i mindre end seks uger, hvis målet er ansættelse. Det tager

tid at opbygge et ordentligt forhold til de borgere, organisationen arbejder med, og at dette er en forudsætning for, at medarbejderen kan udføre opgaverne. Eksemplet viser et behov for systemets fleksibilitet, som muliggør, at en potentiel medarbejder har tid til at opnå eller vise, at de har de nødvendige kompetencer. Arbejdsgivernes efterspørgsel kan ses som en efterspørgsel af mere fleksible rammer for at overkomme informationsasymmetri (Akerlof, 1970).

Arbejdsgiverne giver flere eksempler på, at deres medarbejdere også udviser fleksibilitet. De er dermed med til at sikre, at ansættelsesforholdet lykkes, trods de udfordringer et mobilitetshandicap kan medføre. En leder beskriver, hvordan en medarbejder med en omfattende gigtdiagnose bevidst forsøger at begrænse antallet af sygedage:

"Hun ved, at hun altid kan komme og sige: 'Jeg kan mærke, at jeg skal tage vare på mig selv – kan jeg få en ekstra fridag i morgen?'. Så får hun en ekstra fridag. Ofte betaler hun selv med fridage eller en feriedag. [...] Hun vil ikke have sit personale til at sige: 'Nå, [navn] er ofte syg'. De ved, at hun har sygdommen. Vi har respekt for hende og hendes arbejde og hendes faglige færdigheder. Hun har været her i mange år. Så jeg tror, vi giver noget, og hun giver noget" (Arbejdsplads M).

Arbejdsgiveren tolker i ovenstående citat medarbejderens brug af feriedage som udtryk for, at begge parter strækker sig for at få ansættelsen til at fungere. Praksis er opstået på medarbejderens eget initiativ, og arbejdsgiveren føler ikke, at det har været på baggrund af et pres fra organisationen. Arbejdsgiveren oplever at "give noget" ved at udvise stor fleksibilitet, mens medarbejderen "giver noget" ved at bruge feriedage fremfor at melde sig syg. Herved opstår dog en situation, hvor medarbejderen oppebærer en del af de økonomiske omkostninger forbundet med handicapet,

frem for arbejdsgiver (gennem betalt sygdom eller ekstra fridage) eller system (gennem kompensation). Medarbejderen sættes således i en sårbar situation, trods at der i det konkrete tilfælde er tale om en gensidig aftale. Vi ser også denne sårbarhed i andre eksempler. En privat arbejdsgiver beskriver, hvordan en medarbejder med mobilitetshandicap udviser stor fleksibilitet i forhold til arbejdets indhold:

"Han har meget, meget lidt fravær. Han har en god tilgang til det, elsker arbejdspladsen, så det er et fantastisk sted for ham at arbejde. Han er ikke kritisk; han er den slags person, jeg kan spørge: "Gør det noget, hvis du vasker gulvet i køldeeren?" Hvis jeg bad ham om at gøre det med en tandbørste, så tror jeg, han ville sige ja. [...] Han er bare den slags person, der altid siger ja" (Arbejdsplads Q).

Arbejdsgiveren tolker i ovenstående medarbejderens engagement og manglende "nej" som et udtryk for stor tilfredshed med sit job. Lederen reflekterer dog senere i interviewet også over, at medarbejderen måske er bekymret for at miste sit job og således føler sig nødsaget til ukritisk at tage imod alle arbejdsopgaver. Fleksibilitet fra alle involverede parter italesættes som en nødvendig forudsætning for ansættelsesforholdene, men samtidig ser vi også, at den nødvendige fleksibilitet, medarbejderne udviser, risikerer at sætte dem i en ufordelagtig position.

Åbenhed

Som det tredje viser vores interviews med arbejdsgiverne, at de gode ansættelsesforløb forudsætter en åbenhed om medarbejderens mobilitetshandicap og de begrænsninger, der måtte følge. Flere arbejdsgivere beskriver et behov for løbende tilpasning af arbejdstider og opgaver, som passer til medarbejderen i lyset af det konkrete mobilitetshandicap. Vejen til at løse denne løbende opgave forudsætter

åbenhed omkring behov, udfordringer og funktionsnedsættelser. Dette begrundes ofte ved, at det opfattes som en udfordring, når en arbejdsplads skal aflyse ellers planlagte opgaver og aktiviteter. Åbenhed er et hyppigt tema i interviewene, der ofte fletter sig sammen med analysens øvrige temaer om handlekraft og viden.

For at kunne træffe de rigtige beslutninger på arbejdspladsen lægger arbejdsgiverne vægt på, at medarbejderne er åbne og realistiske omkring deres evne til at arbejde og om eventuelle udviklinger i funktionsnedsættelser. En arbejdsgiver beskriver her ansættelsen af en medarbejder, der holdt sin diagnose skjult og senere måtte erkende, at hun ikke kunne udføre de jobfunktioner, som hun var blevet ansat til:

"[...] Hun havde aldrig drømt om, at det ville gå så hurtigt, som det gjorde, og at hun ville blive så dårlig, som hun blev. [...] Nå, så må vi finde ud af, hvor dårlig hun egentlig er, og så viser [...] de få undersøgelser, hun har været til på hospitalet, [...] at prognosen er virkelig dårlig, og den er faktisk så dårlig, at hun selv også bliver chokeret [...]" (Arbejdsplads B).

Stabilitet er ofte væsentligt for ledelsens muligheder for at kunne organisere arbejdet. Dette muliggøres af en vis grad af gennemsigthed og forudsigelighed i samarbejde med medarbejderen. Citatet ovenfor viser samtidig dilemmaet ved at afsløre et handicap, set fra et medarbejderperspektiv. Arbejdsgiverne ønsker ærlig information om vedkommendes arbejdsevner, men udtrykker samtidig udfordringerne ved at have en medarbejder, som er syg, og tvivl om ansættelsesforholdets holdbarhed.

I tillæg til ovenstående peger vores analyse på arbejdsgivernes ønske om åbenhed overfor øvrige medarbejdere på arbejdspladsen, når det kommer til specifikke tilpasninger og årsagerne hertil. Således understreger flere in-

formanter i vores interviews vigtigheden af en kontinuerlig dialog internt mellem kollegerne, så der skabes gennemsigtighed omkring de særlige vilkår, som medarbejderen med mobilitetshandicap eventuelt er ansat på.

Handlekraft får ansættelser til at lykkes

Afslutningsvis beskriver flere arbejdsgivere, hvordan ansættelse af personer med mobilitetshandicap kræver en kontinuerlig ledelsesmæssig indsats. Viljen til aktive handlinger fra ledelsesmæssig side beskrives som afgørende. Handlekraften beskrives i interviewene som noget, der aktivt retter sig både indad i egne organisationer, udad mod beskæftigelsessystemet og også befinder sig i mødet med den konkrete medarbejder. Vi forsøger i dette afsnit at komme nærmere en præsentation af, hvordan dette handlingsaspekt mere konkret kommer til udtryk.

En offentlig arbejdsgiver på en institution for voksne giver et eksempel på et ansættelsesforløb, hvordan den ansættende leder måtte overbevise sin egen ledelse om, at en ansøger med en benamputation godt kunne klare arbejdsopgaverne på institutionen:

"En [medarbejder] er nattevagt – en social- og sundhedsassistent – hun har en benamputation, så hun bruger en protese. Og selvfølgelig påvirkes hendes gang. Så hun kan f.eks. ikke løbe. Men hun er en meget energisk pige, som har haft svært ved at blive ansat som social- og sundhedsassistent, fordi en [arbejdsgiver] har været bekymret. Det var min chef dengang, da jeg ansatte hende. Som – hvad gør du i en nødsituation? [...] Bekymringerne handlede om, hvorvidt hun kunne flygte. Trods alt er det borgere, der mangler kontrol" (Arbejdsplads G).

Ansættelsen krævede, at arbejdsgiveren kunne pege på, hvilke tilpasninger af arbejdet der kunne muliggøre ansættelsen. I det konkrete tilfælde sikrede man, at medarbejderen altid arbejder sammen med en kollega og aldrig er alene med borgerne. Citatet eksemplificerer, at det i større organisationer ikke alene er tilstrækkeligt, at den leder, der er ansvarlig for ansættelse, er overbevist om ansøgerens potentiale, men at barrierer for ansættelser også kan gøre sig gældende i øvrige organisatoriske lag. Således møder ansøgeren ikke kun den rekrutteringsansvarlige leder, som potentielt udfordres af egne bekymringer. Inddrager vi begrebet om implicitte ableistiske strukturer og normer (Deal, 2007), ser vi, hvordan disse på en given arbejdsplads potentielt gør sig gældende på flere organisatoriske niveauer. Hvor en arbejdsgiver eller ejer af en mindre arbejdsplads ofte kan træffe ansættelsesbeslutningen selv, når vedkommende møder en kompetent kandidat, kan det være en anden og nogle gange mere kompliceret sag i større organisationer, som kræver forhandlinger og overtalelse på flere ledelsesniveauer.

Handlekraft hos den ansættende leder kan også være nødvendig på arbejdspladser, hvor ansættelse af personer med handicap er prioriteret eksplicit. En leder i en stor privat produktionsvirksomhed beskriver, hvordan virksomheden arbejder med CSR-strategier og blandt andet fastsætter mål for inklusion af medarbejdere med handicap. På trods af dette finder topledelsen fortsat behov for kontinuerligt at opmuntre ledere på afdelingsniveau til at arbejde efter strategierne. Adspurgt hvad dette skyldes, peges der på en potentiel udfordring internt i organisationen, nemlig virksomhedens såkaldte nøglepræstationsindikatorer (KPI) samt mellemledernes bekymringer om, hvordan produktiviteten eventuelt påvirkes af ansættelser af kandidater med mobilitetshandicap. Der opstår altså et paradoks, hvor topledelsen på den ene side ønsker at modvirke eventuel forskelsbehand-

ling i ansættelsesprocesserne, samtidig med at virksomheden styres efter KPI'er eller andre forhold, som mellemlederne har deres primære fokus på, selvom de måske skaber fokus på andet end arbejdsinklusion. Vender vi os mod tidligere forskning på området, ser vi, at når den ansættende leder står i en ansættelsesbeslutning og den dertilhørende asymmetri af informationer (Akerlof, 1970), kan det være vanskeligt at gennemskue konsekvenserne ved ansættelsen. Bekymringer omkring begrænsede kvalifikationer hos kandidater med handicap er tidligere påvist i forskningslitteraturen (Jakobsen et al., 2015; Thomsen et al., 2011), ligesom tidligere forskning også peger på, at bekymringer om økonomisk rentabilitet er en faktor i ansættelsesforhold vedrørende medarbejdere med handicap (Saleh & Bruyère, 2018).

Retter vi blikket væk fra organisationerne selv og ud mod beskæftigelsessystemet, beskriver arbejdsgiverne, at det kan være nødvendigt at forhandle med jobcentrene ved ansættelsesbeslutninger. Dette kan blandt andet inkludere at argumentere for, hvornår og hvorfor et "standardtilbud" fra jobcentret ikke nødvendigvis passer til jobfunktionen i virksomheden eller til den konkrete kandidat. Konkret kan det f.eks. dreje sig om behov for længere trænings- og oplæringstid under et støttet ansættelsesforløb, som skal gøre en fastansættelse mindre "risikofyldt" for virksomheden, eller afklare arbejdsopgaver og arbejdsrelateret funktionsniveau mere grundigt.

Afslutningsvis peger arbejdsgiverne også på nødvendigheden af at gå aktivt ind i eventuelle personalemæssige samtaler (og potentielle konflikter) med den enkelte medarbejder. F.eks. de samtaler som kan afstedkommes af, at en medarbejders helbred og arbejdsevne forværres og nødvendiggør en tilpasning af arbejdet. Også på dette niveau fremhæver arbejdsgiverne i vores interviews nødvendig-

heden af, at de tør og kan handle og tage de nødvendige samtaler:

"Så en ting er det med [funktionsnedsættelsen], men der er også noget økonomi i det. Altså, vi skulle jo sætte en vikar på hele tiden. Så der er noget økonomisk i det, der er noget planlægningsmæssigt og så er der også ift. den borgergruppe, vi arbejder med. Og kollegaerne. Så jeg synes, der er mange hensyn. [...] Men lige i situationen skal vi som arbejdsgivere turde og tage det ansvar og sige: "Det her fungerer ikke". Og sige, altså, svesken på disken. Altså, vi skal ikke være berøringsangst" (Arbejdsplads M).

Arbejdsgiveren i ovenstående citat italesætter, hvordan berøringsangst og potentielt vanskelige samtaler kan være en hindring i fastholdelsen af medarbejdere med mobilitetshandicap. Det kræver aktiv handling og mod til at italesætte, hvis der er noget i ansættelsesforholdet, som ikke fungerer. Som med de øvrige ansatte, skal arbejdsgiveren turde tage fat på samtaler med medarbejderne, når der f.eks. er meget fravær, eller hvis arbejdsopgaver ikke kan løses. Arbejdsgiveren i citatet beskriver, hvordan hun er parat til at håndtere eventuelle konflikter eller uenigheder, og at hun ser dette som en væsentlig faktor for at få ansættelsen til at give mening for både arbejdspladsen og for medarbejderen. Samtidig fremhæver flere af arbejdsgiverne også, at ansættelsen fungerer, fordi medarbejderne selv udviser handlekraft i deres håndtering af sygdom eller handicap, eksempelvis ved selv at sørge for hjælpemidler og udvise realisme omkring planlægning.

Ovenstående afsnit har peget på en række specifikke eksempler på, at arbejdsgiverne i deres interviews udtrykker, at handlekraft er nødvendige forudsætninger på flere niveauer, både indenfor og udenfor deres organisationer, i forhold til at få fastholdelser og ansættelser af medarbejdere med mobilitetshandicap til at lykkes.

Diskussion og konklusion

Formålet med analysen var at undersøge arbejdsgiveres perspektiv på, hvad der får ansættelse og fastholdelse af personer med mobilitetshandicap til at lykkes. Arbejdsgiverne blev udvalgt på baggrund af deres erfaringer, og analysen peger på fire centrale faktorer: viden, fleksibilitet, åbenhed og handlekraft.

Mange medarbejdere i vores undersøgelse er ansat i støttede ordninger. Ansættelserne afspejler, at handicap ofte kompenseres økonomisk frem for, at arbejdsopgaver tilpasses, så de kan udføres på ordinære vilkår, sådan som det gøres ved arbejdsinklusion via Supported Employment og Individuelt Planlagt job med Støtte (se eksempelvis Drake et al., 2012). Denne tendens påpeges også af Gustafsson et al. (2014, 2018), som undersøger arbejdsgiveres syn på medarbejdere med handicap i løn-tilskudsordninger (Gustafsson et al., 2014) og medarbejdernes oplevelser (Gustafsson et al., 2018).

Arbejdsgiverne tillægger *viden* stor betydning i ansættelses- og fastholdelsesbeslutningen. I fortællingerne kommer det frem, hvordan de har brugt viden om konkrete sygdomme eller støtte- og kompensationsordninger i beslutningsprocessen. Fundet stemmer overens med tidligere studier, som viser, at arbejdsgivere, som kender personer med handicap, har erfaring med ansættelse og kendskab til kompensationsordninger, er mere tilbøjelige til at ansætte personer med mobilitetshandicap (Bredgaard & Salado-Rasmussen, 2021). Udfordringen er, at mange arbejdsgivere mangler denne type viden. Shamshiri-Petersen et al. (2020) finder, at 72 procent af arbejdsgiverne kun i ringe grad eller slet ikke har viden om støtte- og kompensationsordninger, og 77 procent ikke har erfaring med at ansætte personer med bevægelseshandicap (Shamshiri-Petersen et al., 2020). Interviewene viser, at arbejdsgiverne oplever, at viden om handicap og kompen-

sationsordninger er afgørende for at forstå konsekvenserne af ansættelsesbeslutninger og opfylde kravene for at opnå økonomisk støtte. Arbejdsgiverne er afhængige af, at jobcentrene bistår med viden om de aktuelle kompensationsordninger, relevant lovgivning og rettigheder samt praktiske bidrag i form af hjælp til tilpasning af arbejdspladsen. Flere arbejdsgivere peger derfor på behovet for bedre rådgivning fra jobcentrene. I nogle fortællinger opleves jobcentre og handicaporganisationer for entydigt at være støttende for de ledige i stedet for at fungere som rådgivningsparter også for arbejdsgivere. Tidligere studier peger ligeledes på, at jobcentrene kan opfattes som en vanskelig informationskilde, fordi de skal understøtte udsatte ledige i at komme i job, men at dette kan imødegås gennem opbygning af tillidsfulde relationer mellem arbejdsgivere og lokale jobcentermedarbejdere (Larsen & Vesan, 2012).

Undersøgelsen peger ligeledes på arbejdsgivernes oplevelse af behov for *fleksibilitet* fra alle parter både ved ansættelse og i den løbende fastholdelse af medarbejderen. Involveringen af jobcenteret er derfor ikke nødvendigvis en engangsaffære, men derimod udgangspunktet for et længerevarende samarbejde mellem jobcenter, borger og virksomhed. Når arbejdsevnen er ustabil eller nedadgående, stiller dette størst krav til fleksibiliteten.

Arbejdsgiverne udtrykker også vigtigheden af *åbenhed* om personens mobilitetshandicap, så opgaver og jobfunktioner kan tilpasses den enkeltes arbejdsevne, og der sikres stabilitet i opgavevaretagelsen. Her udtrykker arbejdsgiverne ønske om, at en jobansøger er åben og realistisk allerede i ansættelsessituationen. Udfordringen er dog som bekendt, at arbejdsgivere omvendt kan være tilbageholdende med at ansætte mennesker med mobilitetshandicap (Krogh & Bredgaard, 2022; Shamshiri-Petersen & Krogh, 2020). Et dansk felt eksperiment viser eksempelvis, hvordan ansøgere, der angiver, at de er kørestolsbrugere

i en jobsøgning, får 9,3 procentpoint færre tilbud om at komme til jobsamtale (Krogh & Bredgaard, 2022). Undersøgelsen peger derved på de svære dilemmaer omkring disclosure, som personer med handicap konfronteres med på arbejdsmarkedet.

På tværs af vores interviews påpeges behovet for *handlekraft*. Arbejdsgiverne oplever, at ansættelse eller fastholdelse kræver en særlig indsats. I de tilfælde, hvor mobilitetshandicappet er stabilt, f.eks. på grund af amputationer eller medfødte handicap, er fleksibilitet og tilpasninger på arbejdspladsen en engangsforeteelse. Ansættelse i disse tilfælde kan dog stadig kræve handlekraft fra arbejdsgiverens side, f.eks. i forhold til at overbevise ledere højere oppe i organisationen. Ansættelsesbeslutninger er i mange tilfælde ikke en arbejdsgivers individuelle beslutning, men derimod en proces, der involverer flere aktører (Nagtegaal et al., 2023), hvilket vores studie også afspejler. Her kommer handlekraft i ansættelsesbeslutningerne til udtryk som en modstand mod ableism i organisationen.

I de tilfælde, hvor medarbejderens funktionsdygtighed er faldende grundet progredierende sygdom, får det til gengæld en gradvis betydning for udførelsen af opgaver. Her er der i følge arbejdsgiverne fortsat behov for gensidig fleksibilitet, herunder arbejdsgivers opmærksomhed på sygdommens udvikling, ændringer i lovgivningsgrundlaget og opfyldelse af kravene i støtte- og kompensationsordningerne. Dette oplever arbejdsgiverne som udfordrende, herunder løbende at skulle tilpasse arbejdsopgaver koblet til oplevelser af, at medarbejderne bliver kede af at få frataget opgaver, de ikke længere kan bestride. Nogle arbejdsgivere oplever, at ansættelsesbeslutningen kræver, at de er parate til at tage eventuelle fremtidige konflikter, der måtte opstå. Konflikter som kan være både følelsesmæssigt, etisk og administrativt svære. Håndteringen kræver handlekraft frem for berøringsangst. Herved berører vi et af de temaer, som kan

være med til at forklare "aversive disablism" i organisationer, altså en ubevidst undgåelsesadfærd (se eksempelvis Drake et al., 2012; Gustafsson et al., 2014).

Interviewene indikerer, at den funktionsdygtige krop (på engelsk "the able body") er en underliggende præmis for måden, arbejdet er struktureret på, som personer med mobilitetshandicap sammenholdes med (Bredgaard et al., 2020; Campbell, 2009). Dette kan bidrage til at forklare, hvorfor nogle medarbejdere kompenserer for et mobilitetshandicap ved at udvise ekstraordinær fleksibilitet i forhold til arbejdstid, opgaveløsning og bruger feriedage i stedet for at melde sig syg. En tolkning på arbejdsgivernes fortællinger er, at deres medarbejder prøver at passe ind på arbejdspladsen. Eller med reference til Erving Goffmans begreb at "passere", hvorved de vælger at skjule en del af deres samlede identitet (Goffman, 2009). Ableistiske strukturer på arbejdspladserne påvirker derved ikke kun arbejdsgivernes opfattelser af medarbejderen som arbejdskraft, men også personen med handicaps egen opfattelse. Oplevelsen af behovet for at gøre noget ekstra for at passe ind fremgår også af interviews, som handler om personer med mobilitetshandicap ansat på særlige vilkår, eksempelvis flexjob. Her er det beskæftigelsessystemet rolle at sikre et godt match og de nødvendige tilpasninger i arbejdsfunktioner ved brug af kompensations- og støtteordninger, hvorved den enkelte arbejdstager som udgangspunkt ikke burde have behov for at kompensere for sin arbejdsevne. Ableisme kommer derved til udtryk i adfærd hos arbejdsgiverne i den måde, arbejdet struktureres, men også i adfærd hos medarbejderen med handicap. Frem for at følge deres drømme og præferencer for job, er der tendens til, at personer med handicap søger mod arbejdspladser, som de forventer, kan imødekomme deres behov for arbejdspladstilpasninger (Gustafsson et al., 2018).

I den følgende tabel præsenterer vi en opsummering af arbejdsgivernes erfaringer angående faktorer, der bidrager til de gode ansættelses- og fastholdelsesforløb. Med afsæt i den integrerede arbejdsmarkedsforståelse inddeles tabellen i faktorer relateret til henholdsvis medarbejder, arbejdsgiver og system (jobcenter) set fra et arbejdsgiverperspektiv.

Tabellen er analytisk udledt. De fire kategorier er ikke gensidigt udelukkende, men snarere hinandens forudsætninger. Viden kræver åbenhed, ligesom fleksibilitet kun lader sig gøre, hvis der er viden og åbenhed om tilpasningsbehov. Arbejdsgivernes fortællinger om handlekraft afspejler på samme vis, at dette lader sig gøre, fordi de har viden om sygdom og støtteordninger og mulighed for åben dialog og tilpasninger på arbejdspladsen.

Kombinationen af analysens hovedresultater og studiets metode skaber grobund for videre forskningsarbejde. Det begrænsede antal informanter medfører risiko for, at relevante variationer og perspektiver overses, trods at de tematiske emner tidligt tog form og bidrog til en forholdsvis hurtig kvalitativ mætning. At medarbejdere med mobilitetshandicap og jobcentermedarbejdere ikke er blevet inter-

viewet som en del af denne undersøgelse, giver ligeledes naturlige begrænsninger for analysen.

Risikoen for "politisk korrekte svar", når informanterne adspørges om følsomme emner, blev forsøgt adresseret ved at ramme-sætte interviewene om "bedste praksis"; et udgangspunkt der bidrog til åbenhed om både barrierer og faciliterende faktorer og derved styrkede studiets validitet. Vores empiriske materiale beskæftiger sig med at afdække de centrale faktorer for ansættelsesforholdene samt at afdække, hvordan de kommer til udtryk i samspil med jobcenter og medarbejder. Der er imidlertid fortsat behov for mere forskning for at forstå, hvordan arbejdsgivere agerer i ansættelses- og fastholdelsesprocesser, og hvordan jobcentrene kan understøtte arbejdsgiverne i at blive mere inkluderende over for personer med mobilitetshandicap. Et punkt til videre forskning er i denne sammenhæng forskelligheden blandt arbejdsgivere. Arbejdsgiveres ansættelsesbeslutninger er i praksis ofte et resultat af længere interne ansættelsesprocesser, som involverer en række aktører, som HR-personale og ledere på flere niveauer (Nagtegaal et al., 2023). Der er derfor

	Medarbejder	Arbejdsgiver	Jobcenter
Viden	Viden om egen sygdom/handicap og arbejdsevne	Viden om handicap/ sygdom og kompensations- og støtteordninger	Viden om kompensations- og støtteordninger, handicap/sygdom og virksomhedernes mulighed for tilpasning
Fleksibilitet	Løn, feriedage, arbejdsopgaver	Jobfunktioner, arbejdsopgaver og planlægning	Økonomi, varighed, ansættelsesform
Åbenhed	Åben om helbred, sygdomsforløb og arbejdsevne	Åben om de tilpasninger, arbejdspladsen kan imødekomme	Åben og troværdig information om arbejdstager
Handlekraft	Håndtering af sygdom/handicap og realisme om egen arbejdsevne	Overbevise ledere og kollegaer om ansættelse og afstemme vilkår og opgaver med jobcenter og medarbejder	Aktivt matche og vedvarende støtte virksomheder og medarbejdere

Tabel 1. Facilitatorer for ansættelse og fastholdelse af personer med mobilitetshandicap fra et arbejdsgiverperspektiv

behov for forskning, som afdækker betydningen af interne strukturer for beslutninger om ansættelse og fastholdelse af medarbejdere, samt hvordan virksomheder organiserer arbejdsinklusionsprocesser.

Noter

- 1 Et mobilitetshandicap dækker over problemer med at bevæge arme, hænder, ben, fødder, ryg og nakke, inkl. gigtproblemer. Vi bruger mobilitetshandicap og bevægelseshandicap synonymt i artiklen.
- 2 Denne artikel er en bearbejdning og videreudbygning af analytiske pointer fra bogkapitlet "Arbejdsgiveres motivation og erfaringer", som er udgivet i 2020 af forfatterne og Sanne Christiansen i bogen *Handicap og beskæftigelse – Fra barrierer til broer*, DJØF Forlag.

REFERENCER

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism Author. In *Source: The Quarterly Journal of Economics* (Vol. 84, Issue 3).
- Ameri, M., Schur, L., Adya, M., Bentley, F. S., McKay, P., & Kruse, D. (2018). Experiment on employer hiring behavior. *ILR Review*, 71(2), 329–364. <https://doi.org/10.1177/0019793917717474>
- Andersen, N. A., Caswell, D., & Larsen, F. (2017). A New approach to Helping the hard-to-place Unemployed. *European Journal of Social Security*, 19(4), 335–352. <https://doi.org/10.1177/1388262717745193>
- Baert, S. (2017). *Hiring Discrimination: An Overview of (Almost) All Correspondence Experiments Since 2005* (10738; IZA Institute of Labor Economics, Discussion Paper Series, Issue 10738).
- Bellemare, C., Goussé, M., Lacroix, G., & Marchand, S. (2018). Physical Disability and Labor Market Discrimination: Evidence from a Field Experiment. In *IZA Discussion Paper* (11461; IZA Discussion Papers).
- Bonfils, I. S., Sieling-Monas, S. M., Kaya, H., & Jørgensen, A. (2020). Supported Employment - en ny beskæftigelsesindsats i en dansk kontekst. *Uden for Nummer*, 41, 24–33.
- Bredgaard, T., Amby, F., Holt, H., & Thuesen, F. (2020). *Handicap og beskæftigelse. Fra barrierer til broer* (T. Bredgaard, F. Amby, H. Holt, & F. Thuesen, Eds.). DJØF Forlag.
- Bredgaard, T., & Salado-Rasmussen, J. (2021). Attitudes and behaviour of employers to recruiting persons with disabilities. *Alter*, 15(1), 61–70. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2020.04.004>
- Bredgaard, T., & Shamshiri-Petersen, D. (2018). *Bedre match mellem personer med handicap og arbejdsmarkedet - En litteraturgennemgang* (p. 65). Forskningscenter for Handicap og Beskæftigelse.
- Bredgaard, T., & Thuesen, F. (2020). Integreret arbejdsmarkedsforståelse. In T. Bredgaard, F. Amby, H. Holt, & F. Thuesen (Eds.), *Handicap og beskæftigelse. Fra barrierer til broer* (pp. 35–56). DJØF Forlag.
- Bruyère, S. M. (Ed.). (2016). *Disability and employer practices: Research across the disciplines*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Campbell, F. K. (2009). *Contours of ableism - The production of disability and abledness*. Palgrave Macmillan.
- Dall, T., Larsen, F., & Madsen, M. B. (2023). Opening the Black Box: Promoting Employer Engagement at the Street Level of Employment Services. In J. Ingold & P. McGurk (Eds.), *Employer engagement: Making Active Labour Market Policies Work* (pp. 106–125). Bristol University Press.
- Danmarks Statistik. (2021). Mangel på arbejdskraft spreder sig. In *Danmarks Statistik* (Issue 349). <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=32998>
- Dansk Handicap Forbund. (2018). *Fjern barriererne - En undersøgelse af barrierer for inklusion af mennesker med bevægelseshandicap på arbejdsmarkedet*. Dansk Handicap Forbund.
- Deal, M. (2007). Aversive disablism: subtle prejudice toward disabled people. *Disability & Society*, 22, 93–107. <https://doi.org/10.1080/09687590601056667>
- Drake, R. E., Bond, G. R., & Becker, D. R. (2012). *IPS supported employment: an evidence-based approach to supported employment*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199734016.001.0001>

- Eurofund. (2021). Tackling labour shortages in EU Member States. In *Publications Office of the European Union*.
- Falkum, E., Schafft, A., & Spjelkavik, Ø. (2019). Arbeidsgivers rolle i inkluderingen. In K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Eds.), *Inkluderingskompetanse - Ordinært arbeid som mål og middel* (pp. 142–155). Gyldendal.
- Falster, E. (2024). *Ableisme - Magt, menneskesyn og myten om den normale krop*. Samfundslitteratur.
- Flyvbjerg, B. (2016). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Frøyland, K., Andreassen, T. A., & Innvær, S. (2018). Contrasting Supply-side, Demand-side and Combined Approaches to Labour Market Integration. *Journal of Social Policy*, 1–18. <https://doi.org/10.1017/S0047279418000491>
- Frøyland, K., & Spjelkavik, Ø. (2014). *Inkluderingskompetanse: ordinært arbeid som mål og middel*. Gyldendal Akademisk.
- Glemmestad, H., & Kleppe, L. C. (2021). *Arbeidskludering i sosialt arbeid* (H. Glemmestad & L. C. Kleppe, Eds.). Fagbokforlaget.
- Goffman, E. (2009). *Stigma: Om afvigerens sociale identitet* (2. udgave). Samfundslitteratur.
- Gustafsson, J., Peralta, J. P., & Danermark, B. (2014). The employer's perspective: Employment of people with disabilities in wage subsidized employments. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 16(3), 249–266. <https://doi.org/10.1080/15017419.2013.785976>
- 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>
- Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *Journal of Rehabilitation*, 66(4), 4–16.
- 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
- Karpur, A., VanLooy, S., & Bruyère, S. (2014). Employer practices for employment of people with disabilities: A literature scoping review. *Journal of Rehabilitation Research, Policy and Education*, 28(4), 225–241.
- Krogh, C., & Bredgaard, T. (2022). Unequal? A Field Experiment of Recruitment Practices Towards Wheelchair Users in Denmark. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 24(1), 266–276. <https://doi.org/10.16993/sjdr.944>
- Kvale, S. (1997). *Interview - En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, M., Jakobsen, V., & Mikkelsen, C. H. (2023). *Handicap og beskæftigelse 2022*. VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. www.vive.dk
- Larsen, M. R., & Larsen, M. (2017). *Handicap, beskæftigelse og uddannelse i 2016*. SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Larsen, C. A., & Vesan, P. (2012). Why public employment services always fail. Double-sided asymmetric information and the placement of low-skill workers in six European countries. *Public Administration*, 90(2), 466–479. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.02000.x>
- Madsen, M. B., Nielsen, U. S., Ehrenreich, R., Habekost, A. M., & Ørnboel, J. K. (2016). *Fra udsat til ansat - Set fra et arbejdsgiverperspektiv*. Professionshøjskolen Metropol og Væksthusets Forskningscenter.
- Morgan, R. L., & Alexander, M. (2005). The employer's perception: Employment of individuals with developmental disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 23(1), 39–49.
- Nagtegaal, R., de Boer, N., van Berkel, R., Derks, B., & Tummers, L. (2023). Why Do Employers (Fail to) Hire People with Disabilities? A Systematic Review of Capabilities, Opportunities and Motivations. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33(2), 329–340. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10076-1>
- Salado-Rasmussen, J., Sieling-Monas, S. M., & Christiansen, S. (2020). Arbejdsgiveres moti-

- vation og erfaringer. In T. Bredgaard, F. Amby, H. Holt, & F. Thuesen (Eds.), *Handicap og beskæftigelse. Fra barrierer til broer* (pp. 241–266). DJØF Forlag.
- Saleh, M. C., & Bruyère, S. M. (2018). Leveraging employer practices in global regulatory frameworks to improve employment outcomes for people with disabilities. *Social Inclusion*, 6(1), 18–28.
<https://doi.org/10.17645/si.v6i1.1201>
- Shamshiri-Petersen, D., & Krogh, C. (2020). Disability disqualifies: A vignette experiment on Danish employers' intentions to hire applicants with physical disabilities. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 22(1), 198–209.
<https://doi.org/10.16993/sjdr.661>
- Shamshiri-Petersen, D., Salado-Rasmussen, J., & Krogh, C. (2020). Arbejdsgiveres holdninger, viden og erfaringer. In T. Bredgaard, F. Amby, H. Holt, & F. Thuesen (Eds.), *Handicap og beskæftigelse. Fra barrierer til broer* (pp. 185–208). DJØF Forlag.
- Stone, A., & Wright, T. (2013). When your face doesn't fit: employment discrimination against people with facial disfigurements. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 515–526.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01032.x>
- Thomsen, L. B., Holt, H., Jensen, S., & Thuesen, F. (2011). *Virksomheds sociale engagement*.
- Unger, D. D. (2002a). Employers' Attitudes Toward Persons with Disabilities in the Workforce. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 17(1), 2–10.
<https://doi.org/10.1177/108835760201700101>
- Unger, D. D. (2002b). How do front-line supervisors in business perceive the performance of workers with disabilities? In V. C. University (Ed.), *Employers' views of workplace supports: Virginia Commonwealth University charter business roundtable's national study on employers' experiences with workers with disabilities* (pp. 33–46). CA: Center for Personal Assistance Services.

Julia Salado-Rasmussen, docent, Socialrådgiveruddannelsen, Københavns Professionshøjskole, jusr@kp.dk

Stella Mia Sieling-Monas, lektor, Socialrådgiveruddannelsen, Københavns Professionshøjskole, stmo@kp.dk