



OSLOMET

STORBYUNIVERSITETET

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI



Fra barrierer til muligheter – hva vet vi om arbeidsinkludering som faktisk fungerer?

Siri Yde Aksnes, seniorforsker AFI – OsloMet
Eric Breit, professor BI

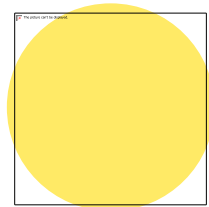
Inkludering av sårbare grupper i arbeidslivet: Et arbeidsplassperspektiv

Arbeidsgiverengasjementets
«to ansikter»:

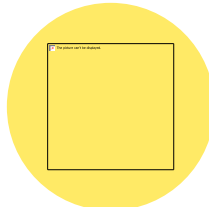
1. Inkluderingsarbeidet som foregår på arbeidsplassen
2. Støtteapparatets rolle



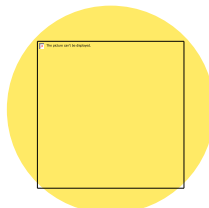
Fra arbeidsgivere til arbeidsplass



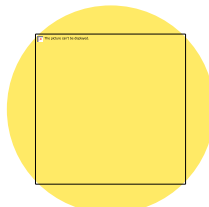
Ledere, kollegaer, mentorer, HR, tillitsvalgte



Betydningen av sosiale relasjoner

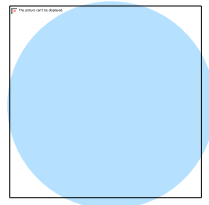


Varighet

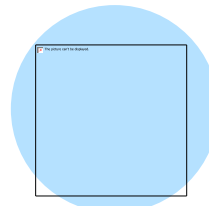


Ulike hemmere og fremmere for inkludering på ulike arbeidsplasser

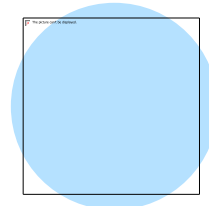
Hva sier forskningen om hva som virker?



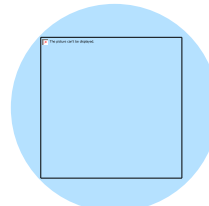
Tilrettelegging: fysisk/teknisk, oppgavetilpasning, sosial/relasjonell



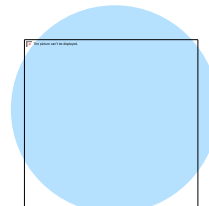
Kultur på arbeidsplassen: åpen, motiverende, hjelpsom, varm, sosialt fellesskap



HR praksiser: overordnede retningslinjer og visjoner om mangfold, inkludering og samfunnsansvar.



Ledelse: inkluderende ledelse, vilje til å investere tid og ressurser



Støtte: fra arbeidsplassen til personen som skal inkluderes, fra støtteapparatet til arbeidsplassen

Er inkludering lønnsomt for virksomheter?

Nye studier viser positiv sammenheng mellom andel ansatte med funksjonsnedsettelse og virksomheters ytelse (driftsresultat) samt omdømme (f.eks. Jurado-Caraballo & Quintana-Garcia, 2024)

Hvorfor?

- Ressurseffekt: Spesielle talenter eller interesser + høyere lojalitet og lavere turnover (30-70%)
- Omdømmeeffekt: Tiltrekker ansatte og kunder
- Kultureffekt: Bygger inkluderingskompetanse

Forskningsprosjektet ENGAGE

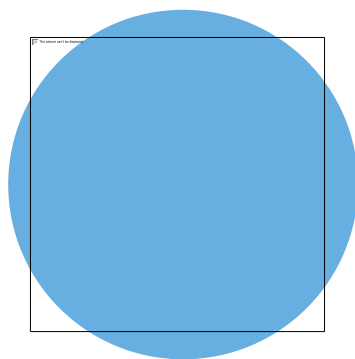
- Hva kjennetegner virksomheter som er 'gode' på inkludering? Og hva skiller dem fra virksomheter som er mindre 'gode'?
- Samarbeid mellom Handelshøyskolen BI, Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet og Universitetet i Utrecht
- Survey med svar fra 1009 ledere (daglig leder/HR)
- Intervjuer i 21 norske virksomheter



Les mer om prosjektet på oslomet.no



OSLOMET



Hva skiller arbeidsgivere som inkluderer fra arbeidsgivere som ikke inkluderer?

Faktorer som skiller

- Kunnskap om tilrettelegging og støtteordninger
- Passende stillinger/arbeidsoppgaver og fysisk utforming
- Ønske om å bidra til et mer inkluderende arbeidsliv
- Strategisk rekruttering (samsvar mellom individer og selskapets kultur og verdier)

Faktorer som ikke skiller

- Bekymringer vedrørende kostnader
- Inkluderende HR-praksis
 - Sosiale relasjoner på arbeidsplassen
 - Mulighet for fleksibilitet i arbeidet
 - Trenings- og/eller utviklingsmuligheter på arbeidsplassen
 - Autonomi
 - Medarbeidersamtaler
-

En faktor som skiller: motivasjon og tilnærming til (daglig) inkludering

Rekrutteringsorientert inkludering

Vi trenger folk. Det er kanskje det viktigste. Det vi har sett, spesielt i fjor, er at det er vanskeligere å få gode ansatte, så når vi kan gjøre denne viktige jobben [arbeidsinkludering], men også få en lojal ansatt, er det en dobbel bonus.
(Daglig leder, grossist)

Evneorientert inkludering

Ikke bare er våre ansatte smarte, men de kan være enda smartere enn konsulenter, nettopp på grunn av disse egenskapene. Så vi prøver virkelig å gjøre en ulempe til en fordel.
(Daglig leder, IT-selskap)

Vekstorientert inkludering

I stedet for å stille mange krav som arbeidsgiver, må du legge til side dine egne krav og i stedet leve litt gjennom personens forutsetninger. Prøve å finne ut hvem denne personen er.
(Daglig leder, privat sykehjem)

En annen faktor som skiller:

Vellykket inkludering krever gode samarbeid mellom arbeidsgivere og tiltaksbedrifter/Nav

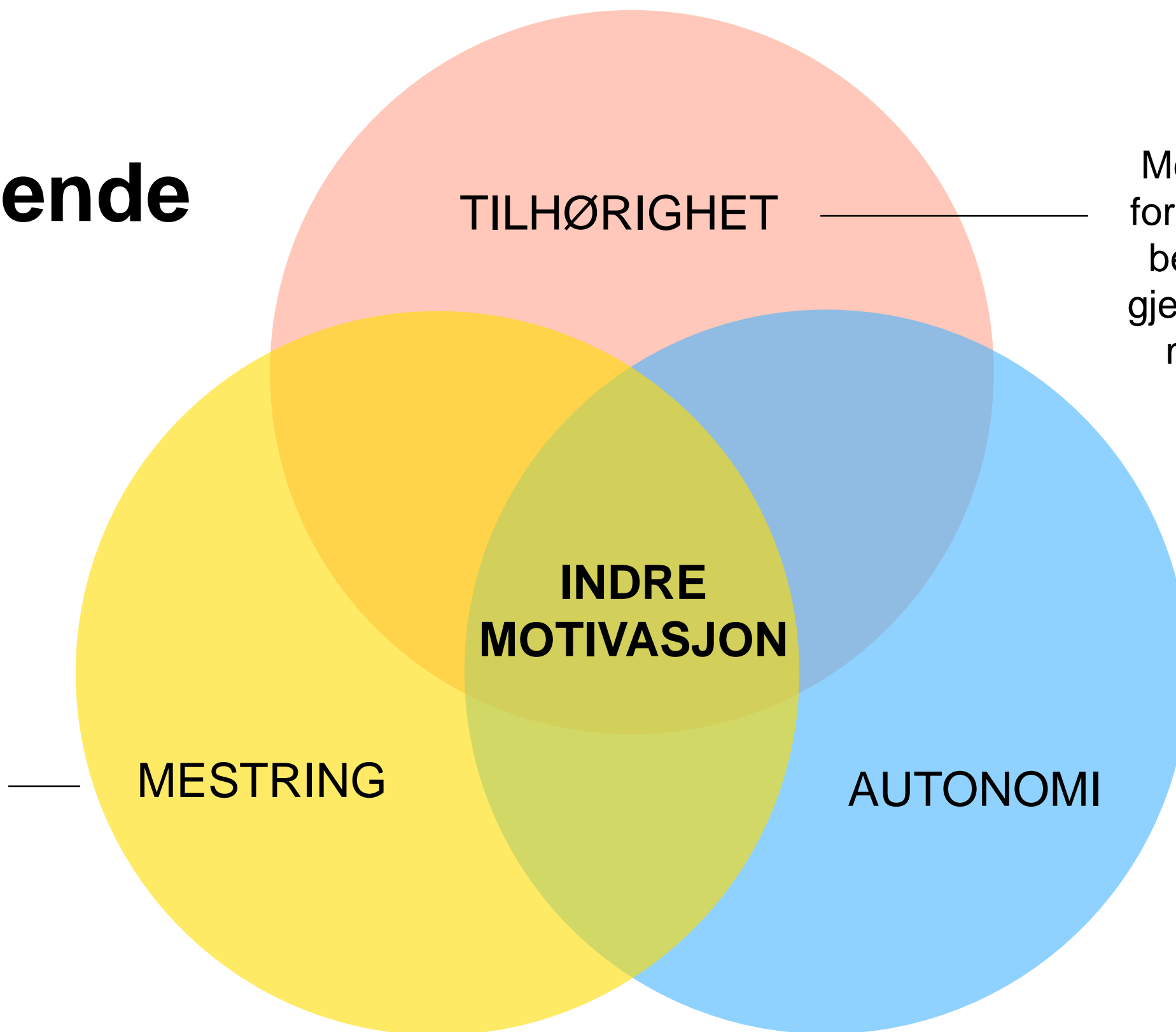
Hva er 'gode' samarbeid?

- Ad hoc-samarbeid
- Samskappingsrelasjon
- Strategisk samarbeid

MEN: Ensidige «samarbeid»
Virksomhetene opplever mangel på støtte (når de trenger det), så gjør det meste av inkluderingsjobben selv.

Tre grunnleggende behov

Menneskers behov for å oppleve seg som kompetent & få anerkjennelse for sin person og atferd



Menneskers behov for å føle at man har betydningsfulle og gjensidige relasjoner med mennesker rundt seg

Menneskers behov for å oppleve seg som kilden til egen atferd – dvs. handle i samsvar med egne verdier og ønsker

En utfordring: Motstand mot inkludering blant kollegaer

- Frustrasjon over arbeidstempo og kompetanse
- Økt arbeidsbelastning pga støtte, tilrettelegge eller kompensere for manglende kapasitet
- Oppgaver gjøres på måter som oppleves som uforenlige med etablerte rutiner
- Må tilpasse språk og væremåte
- Beskyttelse av egne roller og posisjoner

"Han (lederen) ønsker å gi folk en sjanse, men det ender som regel opp hos oss [ler]"

– Mellomleder

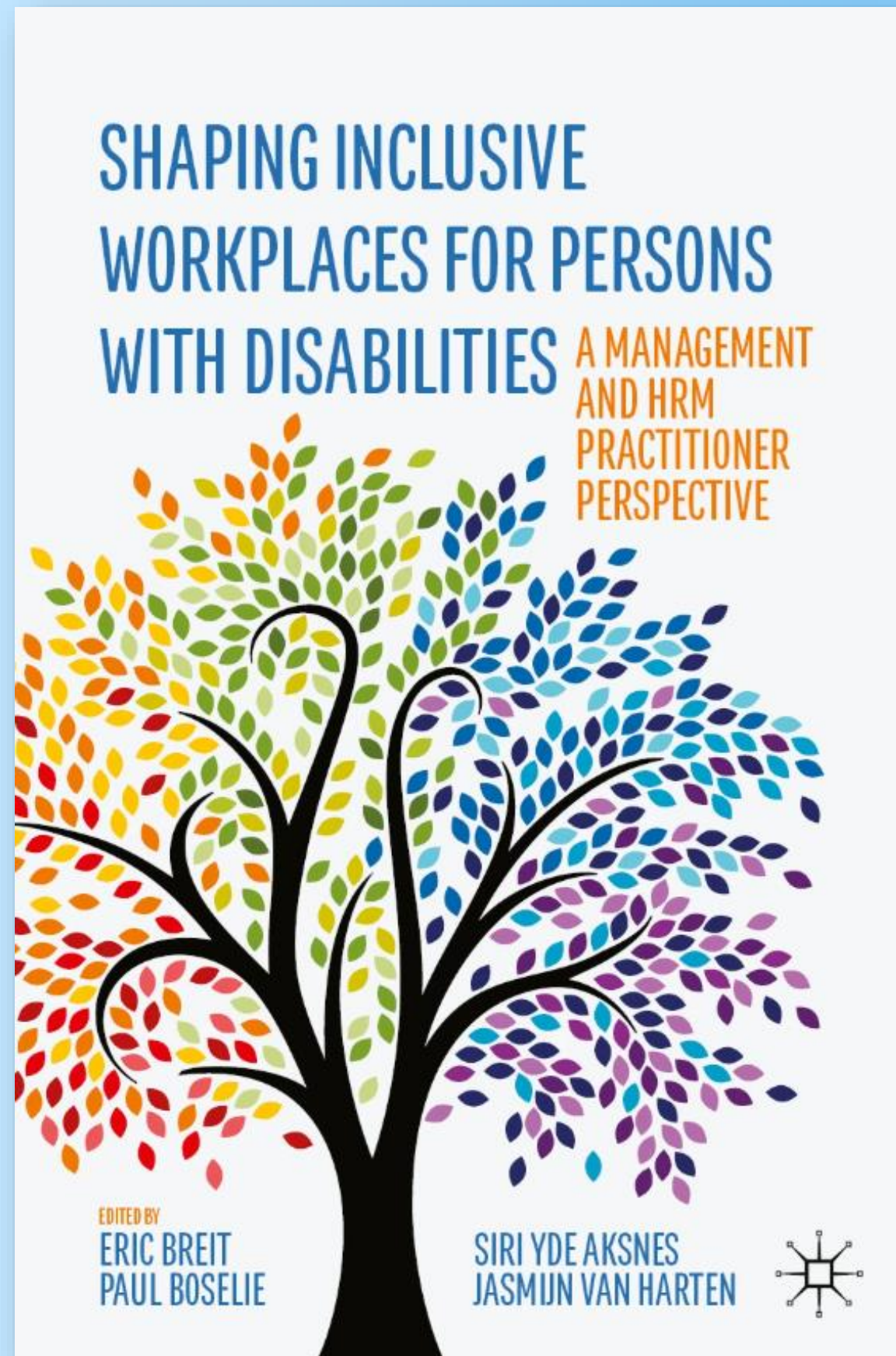


Ofte subtil og taus (uttrykkes som klager, frustrasjon eller passivitet)
Vanskelig å få øye på

Hva gjør ledere for å håndtere motstanden?

- Involvere medarbeidere: F.eks. i rekruttering eller tilpasning av arbeidsoppgaver
- «Overse» motstanden: Noe involvering, men leder beslutter
- Begrunnet argumentasjon: F.eks. behov for arbeidskraft
- Motstand kan omvendes til støtte





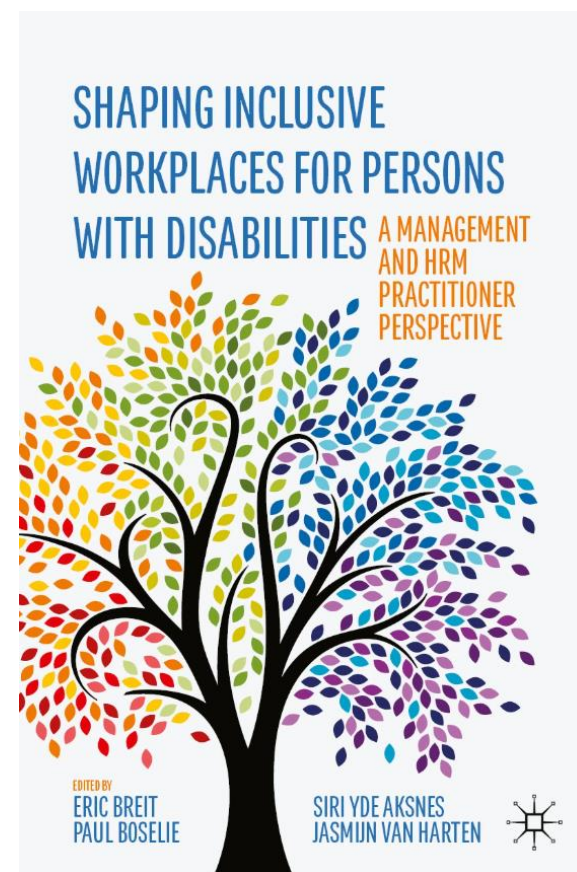
Hvordan øke kunnskapen blant arbeidsgivere?

Nøkkel: **trening**

Pedagogisk orientert bok til bruk på arbeidsplass og i etter- og videreutdanning (åpen tilgang, på engelsk)

Kunnskapsformidling, som utgangspunkt for **refleksjon** i og om egen praksis

Hvordan øke kunnskapen blant arbeidsgivere?



1	Introduction	1
	<i>Eric Breit, Siri Yde Aksnes, Paul Boselie, and Jasmijn van Harten</i>	
2	Executive Strategies	15
	<i>Jo Ingold, Qian Yi Lee, Veronica Sabo, and Angela Knox</i>	
3	Human Resource Management	29
	<i>Paul Boselie, Jasmijn van Harten, and Laura van Os</i>	
4	Inclusive Leadership	43
	<i>Siri Yde Aksnes and Eric Breit</i>	
5	Mentorship	57
	<i>Heidi Enehaug and Øystein Spjelkavik</i>	
6	Workplace Accommodations	71
	<i>Tanja Dall and Mikkel Bo Madsen</i>	
7	Inclusive Job Design	85
	<i>Thomas Bredgaard</i>	
8	Co-Worker Support and Resistance	97
	<i>Kjetil Frøyland</i>	
9	Trade Unions and Union Representatives	111
	<i>Tone Lindheim</i>	
10	External Support and Collaboration	125
	<i>Magne Bråthen</i>	
11	Structural Characteristics	139
	<i>Julie Ulstein</i>	
12	Conclusion	153
	<i>Eric Breit, Siri Yde Aksnes, Paul Boselie, and Jasmijn van Harten</i>	



<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-96315-5>



eric.breit@bi.no



STORBYUNIVERSITETET
ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

siriyd@oslomet.no

