

Derfor lykkes nogle arbejdspladser bedre med inklusion

**Adjunkt Mikkel Bo Madsen fra CUBB, et samarbejde mellem Aalborg Universitet og kommunale beskæftigelsesindsatser, forklarer, at begrebet inklusionskapacitet handler om arbejdspladsens evne til at skabe rammer, hvor medarbejdere med begrænsninger i arbejds-
evnen kan fungere og blive.**

Når en medarbejder ikke trives eller ikke slår til, bliver forklaringen ofte lagt hos den enkelte. Men ifølge Mikkel Bo Madsen, adjunkt ved Aalborg Universitet og tilknyttet CUBB, er det kun en del af billedet.

Han forklarer, at en arbejdsplads nærmest automatisk indretter sig på bestemte måder. Den har rutiner, normer, mødeformer, omgangstone, ledelsesstil, fysiske rammer og måder at overlevere opgaver på. Alt det gør hverdagen lettere for dem, arbejdspladsen plejer at ansætte. Men de samme rutiner kan blive en barriere for medarbejdere, der har andre forudsætninger.

Det er her, Mikkel Bo Madsen introducerer begrebet inklusionskapacitet.

"Inklusionskapacitet er arbejdspladsens praktiske evne til at etablere rammer og betingelser, så medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen kan være til stede, deltage aktivt og bidrage positivt til det, man laver på arbejdspladsen."

Ikke kun for medarbejdere med særlige behov

Ifølge Mikkel Bo Madsen flytter begrebet opmærksomheden væk fra en snæver forståelse af den enkelte medarbejders udfordringer og over på, hvordan arbejdspladsen fungerer som helhed. Begrebet tager afsæt i medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen, men retter samtidig blikket mod de rammer og rutiner på arbejdspladsen, der kan få betydning for langt flere.

Han peger samtidig på, at mange af de forhold, der har betydning for gruppen af medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen, også kan få betydning for andre medarbejdere i bestemte perioder af arbejdslivet.

Det kan være medarbejderen, der vender tilbage efter stress. Lederen, der er presset på hjemmefronten på grund af skilsmisse eller sygdom. Den garvede kollega, der pludselig kæmper med fysiske eller psykiske mén efter en ulykke. Eller medarbejderen, der udadtil fungerer godt fagligt, men pludselig føler sig hægtet af i en kultur, der er bygget op omkring uskrevne regler.

"Vi kan alle sammen komme i situationer, hvor der er brug for, at der bliver justeret på nogle ting på arbejdspladsen, så vi kan være til stede, deltage og bidrage positivt," siger han og fortsætter:

"Og når det sker, er det jo ikke et sideprojekt. Det er en del af den almindelige ledelsesopgave på en arbejdsplads."

Det, der virker for de fleste, kan spænde ben for andre

Mikkel Bo Madsen peger på, at mange arbejdspladser først får øje på deres egne blinde vinkler, når

de forsøger at fastholde eller inkludere en medarbejder, der ikke passer ind i den vante form. Her er det ofte små forhold i hverdagen, der ender med at få stor betydning.

Stående morgenmøder i et støjende lokale kan fungere fint for flertallet, men skabe uro og usikkerhed hos medarbejdere, der har brug for mere ro og forudsigelighed. Mundtlige beskeder i forbifarten kan være effektive i en travl hverdag, men de kan også gøre det svært at forstå opgaven præcist og handle sikkert på den.

Han gør opmærksom på, at de rutiner, der er indarbejdet i hverdagen på mange arbejdspladser, ikke er neutrale. Det, der fungerer godt for nogle, kan gøre det sværere for andre at være med.

"De indretninger, der understøtter de mange, kan være en hindring for andre. At få øje på det er en forudsætning for, at man kan begynde at justere nogle af de ting, man ellers tager for givet."

Inklusionskapacitet handler dermed også om at forstå, at arbejdssevne opstår i et samspil mellem menneske og arbejdsplads.

"Arbejdssevne er ikke bare noget, et menneske har med sig, når det træder ind på en arbejdsplads. Den bliver til i en bestemt kontekst og i relation til bestemte omgivelser."

Både driftsmæssige og sociale gevinster

Spørgsmålet, som mange virksomhedsledere sikkert stiller, er, om det kan betale sig at arbejde med inklusion. Ifølge Mikkel Bo Madsen er der endnu ikke et færdigt datagrundlag, der direkte måler inklusionskapacitet op mod bundlinjen. Men han peger på klare sammenhænge med det, man allerede ved fra forskning i fastholdelse og psykisk arbejdsmiljø.

Arbejdspladser, der er bedre til at justere rammerne omkring medarbejderne, kan også have bedre muligheder for at fastholde medarbejdere, reducere unødigt udskiftning og skabe mere stabile arbejdsfællesskaber. Samtidig kan de stå stærkere i rekrutteringen, fordi de i højere grad kan tage imod medarbejdere med forskellige forudsætninger og bringe deres kompetencer i spil.

"Vi ser jo lige nu et arbejdsmarked, hvor rekruttering mange steder – både i det offentlige og det private – er blevet vanskeligere, og hvor medarbejdergrupperne bliver mere sammensatte. Derfor vil de arbejdspladser, der er i stand til at gøre de her ting, typisk være bedre til fastholdelse."

"Der er også meget, der tyder på, at der er en tæt sammenhæng mellem inklusionskapacitet og et godt psykisk arbejdsmiljø," siger han.

Første skridt er ikke en stor strategi

Hvis en arbejdsplads vil styrke sin inklusionskapacitet, skal det kunne mærkes i den daglige praksis og tæt på medarbejderen. Der findes dog ikke en universalløsning, der bare kan kopieres, forklarer Mikkel Bo Madsen.

Han peger i stedet på et konkret sted at begynde. Anbefalingen er, at arbejdspladsen ser på de forløb, hvor det lykkedes at fastholde en medarbejder. Og på dem, hvor det ikke gjorde.

"Hvad gjorde arbejdspladsen konkret, da det gik godt? Hvilke justeringer blev lavet? Hvad overså man, da det gik skævt? At få virksomheder til at iagttage sig selv og den måde, de har indrettet sig på, tror jeg er en vigtig forudsætning. Et godt første skridt er at se på fastholdelsesforløb, der er gået godt, og dem, der er gået galt."

Det afgørende sker tæt på medarbejderen

Ifølge Mikkel Bo Madsen er det afgørende, at de nærmeste omgivelser omkring medarbejderen bliver inddraget, hvis indsatsen skal virke i hverdagen.

"Det er helt afgørende, at man får den del af arbejdspladsen, der bliver de nærmeste omgivelser for medarbejderen, involveret og inddraget."

Han peger på, at løsningerne ofte er enkle og konkrete: tydeligere rollefordeling, justeringer i tempo, mødeformer og opgavefordeling. For ledere handler det derfor om at få øje på, hvilke rutiner og rammer der kan justeres, så medarbejdere med forskellige forudsætninger kan være med og lykkes i arbejdet.

"Hvis man har blik for, hvad der skal til, for at medarbejdere kan være til stede, deltage og bidrage positivt, så giver det mening for enhver arbejdsgiver. For så handler det også om at få den bedst mulige arbejdssevne frem i den konkrete situation."

Faktaboks:

Hvad er inklusionskapacitet?

Inklusionskapacitet handler om arbejdspladsens evne til at skabe rammer, hvor medarbejdere med begrænsninger i arbejdssevnen kan være til stede, deltage aktivt og bidrage positivt.

Begrebet flytter fokus fra den enkelte medarbejders udfordringer alene til samspillet mellem medarbejder og arbejdsplads.

Det omfatter blandt andet:

- organiseringen af arbejdet
- ledelsesstilen
- onboarding og opgaveoverleveringen
- kollegiale normer og kulturen
- fysiske rammer som lyd, lys og mødeformer
- arbejdspladsens evne til at justere, når medarbejdere har andre behov end flertallet.

Begrebet tager afsæt i medarbejdere med begrænsninger i arbejdsevnen, men peger også på forhold i arbejdslivet, der kan få betydning for en bredere gruppe medarbejdere.

Faktaboks:

Hvad er CUBB?

CUBB (Center for Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelsesindsatser) er et partnerskab mellem forskere fra Aalborg Universitet og praktikere fra de kommunale beskæftigelsesindsatser. Formålet er at skabe et tættere samspil mellem forskning og praksis og dermed bidrage til at udvikle de offentlige beskæftigelsesindsatser og forbedre borgernes muligheder for beskæftigelse. CUBB arbejder med dialogisk vidensproduktion og vidensmobilisering. Det vil sige, at viden udvikles i et samspil mellem forskning og praksis frem for hver for sig.