

Arbeidsinkludering: En organisatorisk diamant

Mari Svendsen

Hoyskolen Kristiania

Ola Martin Jensen Larsen

Hoyskolen Kristiania

Abstract: Increased work-life exclusion of individuals with limited working abilities or special needs as a result of physical, mental or linguistic limitations is a significant societal challenge. Work inclusion is highlighted as the most effective measure for solving this challenge. In this context, work inclusion is defined as the inclusion of individuals with reduced work capacity or increased facilitation needs in ordinary workplaces. Research on work inclusion has mainly focused on what it takes for vulnerable individuals to succeed in organisational life. However, there is limited knowledge on the potential effects of work inclusion for organisations as a whole. This chapter seeks to expand the knowledge regarding these potential effects. Therefore, we take a closer look at how work inclusion affects ordinary employees motivation, commitment, leadership abilities, work environment and organisational success. By combining existing literature from different fields of research, we have developed a preliminary theoretical framework and a model that illustrates the positive internal effects of work inclusion. This chapter will therefore contribute to greater understanding of how work inclusion can be a strategic tool for providing positive development for organisations.

Keywords: work inclusion, leadership, motivation, organizational success, commitment

Innledning

I rapporten «Inkluder meg» (Norvoll, 2011) siteres en respondent som står utenfor arbeidslivet på følgende måte: «Mennesket har blitt knyttet mye mer opp til nytteverdi. [...] Det gjør at man måler sin verdi i hvor nyttig

Sitering av denne artikkelen: Svendsen, M. & Larsen, O. M. J. (2020). Arbeidsinkludering: En organisatorisk diamant. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 9, s. 231–256). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch9>
Lisens: CC-BY 4.0.

man er, hvor mye man produserer, hvor mye man får gjort og hvor bra det er» (Norvoll, 2011, s. 13). Dette sitatet peker på viktigheten av å være en del av et arbeidsfelleskap både for individet selv, og for bærekraftsevnen i samfunnsstrukturen vår.

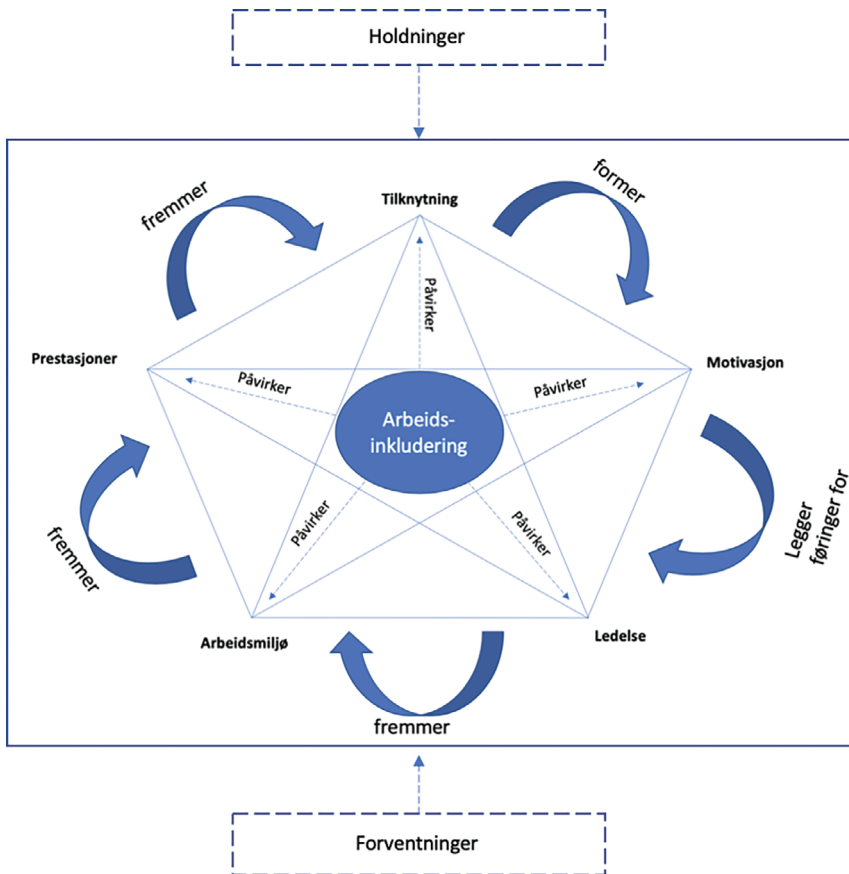
Litteraturen rundt anvendt arbeidsinkludering strekker seg over flere forskningsområder, og bygger på forskning knyttet til inkluderingen av mennesker med spesielle behov på arbeidsplassen. Her inngår blant annet bruk av mentorer, fysisk tilrettelegging på arbeidsplassen og tett oppfølging fra relevante institusjoner (Kulkarni, Boehm & Basu, 2016; Spjelkavik & Thingbø-Støldal, 2014). Forskningen har hovedsakelig undersøkt hvordan organisasjonene best mulig kan tilrettelegge for de individene som skal inkluderes. Samtidig er det lite forskning som ser nærmere på hvilket utbytte organisasjoner, ledere og ordinært ansatte (kollegaer som ikke har samme grad av tilretteleggingsbehov) har som følge av arbeidsinkludering. Denne manglende kunnskapen er uheldig, fordi viten om hvordan arbeidsinkludering påvirker ulike nivåer i organisasjonen vil være nyttig for å motivere og trygge organisasjonene til å ta samfunnsansvar. Det vil også legge grunnlaget for utvidet kunnskap om hvordan vi kan arbeide strategisk med arbeidsinkludering for å oppnå positive effekter i organisasjonen.

Dette kapitlet forsøker derfor å bidra til dette lite utforskede området ved å formulere et begynnende teoretisk rammeverk for de organisatoriske effektene av arbeidsinkludering. Dette vil vi gjøre ved å utvikle en teoretisk modell som bidrar til å besvare følgende forskningsspørsmål: *Hvordan påvirker arbeidsinkludering ulike nivåer i organisasjonen?*

Først vil vi presentere en modell som kartlegger mulige effekter og gir mulighet for videre forskning på hvordan arbeidsinkludering påvirker organisasjonen. Nivåene i organisasjonen innbefatter:

- a. Den enkelte ansatte – operasjonalisert som tilknytning og motivasjon
- b. Gruppenivå – operasjonalisert som helsefremmende arbeidsmiljø
- c. Mellomledernivå – operasjonalisert som lederutvikling
- d. Overordnet organisatorisk nivå – operasjonalisert som organisatoriske prestasjoner.

Videre vil sentrale moderatører – det vil si faktorer som påvirker relasjonen mellom arbeidsinkludering og relevante effekter – bli presentert (se modell 1). Hensikten med vår foreslåtte teoretiske modell er ikke å gi et uttømmende rammeverk for samtlige mulige organisatoriske effekter av arbeidsinkludering, men snarere et begynnende teoretisk rammeverk og et fundament for fremtidige empiriske undersøkelser knyttet til arbeidsinkludering.



Modell 1. Inkluderingsdiamanten.

Modellen illustrerer hvordan arbeidsinkludering kan ha positiv påvirkning på fem ulike parametere i en organisasjon: Den enkeltes følelse av tilknytning til organisasjonen, motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene,

lederutvikling (spesielt på mellomledernivå), helsefremmende arbeidsmiljø samt organisatoriske prestasjoner. Potensiell effekt vises ved de stiplede pilene som går ut fra kjernen i modellen. Jo større effekt, jo mer utvides modellen, hvilket illustrerer organisasjonens vekst. Modellen vektlegger også sammenhengen mellom parameterne, og hvordan modellen vokser proporsjonalt på grunn av denne sammenhengen. Boksene over og under illustrerer tilhørende moderatører, henholdsvis *Holdninger til de som skal inkluderes* og *Forventninger til suksess*. Disse moderatorene er illustrert med stiplede linjer, for å illustrere sammenhengen med de stiplede linjene (effektene av arbeidsinkludering) i modellen. Moderatorene definerer i hvor stor grad de ulike parametrene påvirkes av arbeidsinkluderingen. Kapitlet vil videre utdype modellen gjennom å presentere sju antakelser som forklarer de ulike delene i modellen.

Resten av kapitlet er bygd opp på følgende måte: Først vil betydningen av et arbeidsfellesskap bli utdypet, før den teoretiske konteksten kapitlet baserer seg på blir redegjort for. Deretter vil en teoretisk analyse av komponentene i modellen bli presentert, og faktorer som påvirker komponentene i kapitlet bli diskutert. Til sist vil de praktiske implikasjonene av kapitlet bli gjennomgått, og forslag til videre forskning på temaet vil bli presentert.

Betydningen av et arbeidsfellesskap

Arbeidsmiljøloven pålegger organisasjoner å legge til rette for medarbeidere med særegne behov, for eksempel funksjonshemninger eller annen kulturell bakgrunn. Likevel ser vi at flere faller utenfor det norske arbeidslivet, spesielt blant individer med psykisk sykdomshistorie, fysiske handicap eller ikke-vestlig bakgrunn (NAV, 2020; Statistisk sentralbyrå, 2019a, 2019b). De tilhørende samfunnsutfordringene som følger av dette utgjør en reell trussel mot velferdsstaten, da det øker marginaliseringen av ulike minoritetsgrupper og dermed øker graden av sosial urettferdighet. Fra et økonomisk perspektiv gjør den økte ekskluderingen fra arbeidsmarkedet samfunnsmodellen vår mindre bærekraftig gjennom økt trykk på de norske trygdeordningene (Frøyland & Spjelkavik, 2014). Arbeidsledighet er også sterkt knyttet til redusert

helsetilstand og livskvalitet for de ekskluderte individene (Anvik & Gustavsen, 2012).

Både norsk og internasjonal forskning peker på arbeidsinkludering – definert som «inkluderingen av individer med spesielle behov og/eller redusert arbeidskapasitet i det ordinære arbeidsliv» (Hernes, Heeum & Haavorsen, 2010) – som det mest effektive tiltaket for både økt sysselsetting og å forhindre ekskludering fra både arbeidslivet og generelt i samfunnet. I denne konteksten defineres individer med spesielle behov eller redusert arbeidskapasitet som «individer som er sårbare for ekskludering fra arbeidslivet grunnet psykisk sykdom, sansehemninger, fysiske handicap eller språklige eller kulturelle utfordringer på grunn av immigrasjonsbakgrunn» (Frøyland & Spjelkavik, 2014). Selv om inkludering av individer med spesielle behov i vanlige organisasjoner har vist seg å være det mest effektive tiltaket for å redusere ekskludering fra arbeidslivet, ligger mye av utfordringen i manglende motivasjon og trygghet til å gjennomføre arbeidsinkluderingstiltak i norske organisasjoner (Spjelkavik, Hagen & Härkäpää, 2011).

Denne utfordringen er todelt, ettersom organisasjonene er opptatt av de positive eller negative effektene arbeidsinkludering kan ha på arbeidsmiljøet, og hvordan arbeidsinkludering påvirker effektiviteten i organisasjonen (Falkum, Schaft & Spjelkavik, 2014). En kartlegging av faktiske effekter av arbeidsinkludering vil derfor være avgjørende for å sikre at organisasjoner er motiverte for å åpne for slike aktiviteter. Positive effekter vil gi organisasjonene et incentiv i seg selv, samtidig som synliggjøringen av negative effekter kan gi retningslinjer for hvordan organisasjonene klarer å styre unna utilsiktede utfall som følge av arbeidsinkludering.

Teori

Teoretisk kontekst

Formålet med kapitlet er å kombinere ulike teoretiske perspektiver for å danne oss et bilde av mulige organisatoriske effekter av arbeidsinkludering, illustrert gjennom Modell 1. Litteraturen som er utvalgt baserer seg på relevante oppsamlede studier, samt kvalitative og kvantitative studier innenfor de relevante fagområdene som belyser de teoretiske

antagelsene i artikkelen. Studiene som kapitlet benytter er alle publisert i anerkjente og fagfelleverderte tidsskrifter, og er funnet gjennom et systematisk litteratursøk.

For det første baserer kapitlet seg på mangfoldslitteraturen. Mangfold i organisasjoner er ofte definert som en «betydelig formell eller uformell ulikhet som skiller ett individ fra et annet» (Jayne & Dipboye, 2004). Dersom man legger denne definisjonen til grunn, vil den også inkludere individer med spesielle behov eller redusert arbeidskapasitet. Dermed gir mangfoldslitteraturen oss mange viktige perspektiver på hvordan inkludering av individer med ulik demografisk bakgrunn kan øke eller redusere organisasjoners effektivitet. Mangfoldslitteraturen har imidlertid hovedsaklig begrenset sitt fokus til ulike demografiske variabler som etnisk bakgrunn, alder og kjønn, og ikke utforsket hvordan arbeidsinkludering av individer med spesielle behov eller redusert arbeidskapasitet kan bidra ytterligere til organisatorisk utvikling– hvilket er målet for dette kapitlet. Med bakgrunn i dette er mangfoldslitteraturen et nyttig fundament å bygge ut fra, men trenger å suppleres av andre forskningsfelter for å gi et godt teoretisk grunnlag for dette kapitlet.

For det andre vil kapitlet benytte litteratur fra forskningen knyttet til Corporate Social Responsibility (CSR). Fordi ansattes holdninger er påvirket mer av hvordan individet opplever organisatoriske handlinger enn hva organisasjonen faktisk gjør, legger vi vekt på de ansattes opplevelse av CSR, fremfor de konkrete CSR-initiativenes innhold (Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006). Vi definerer derfor CSR i tråd med El Akremi et al., som beskriver CSR som «organisasjonens kontekst-spesifikke handlinger og retningslinjer, som sikter på å øke velstanden til relevante interessenter gjennom å ta hensyn til den triple bunnlinjen som involverer både økonomiske, sosiale og miljømessige prestasjoner» (El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck & Igalens, 2018, vår oversettelse). Arbeidsinkludering kan forstås som en sosial del av bunnlinjen til organisasjoner, selv om det eksisterer lite forskning på området. I tråd med dette vil arbeidsinkludering av individer med spesielle behov kunne gi mange av de samme positive organisatoriske effektene som CSR-litteraturen viser til, ved å gi ansatte følelsen av å ta sosialt ansvar (Bergsteiner & Avery, 2010). Likevel, arbeidsinkludering er fremdeles

ikke anerkjent som et viktig område for forskning innen dette feltet, noe vi ønsker å stimulere til gjennom dette kapitlet.

For det tredje anerkjenner vi viktigheten av arbeidet knyttet til forskning gjort på arbeidsinkludering i praksis, for eksempel innen felt som «supported employment» (Rusch, 1990). Denne litteraturen har imidlertid blikket rettet mot hvordan organisatoriske parametere påvirker suksessen for den enkelte som skal inkluderes, og ikke mot hvordan den inkluderte påvirker organisatoriske parametere. Hensikten med kapitlet er å bidra til å tette dette forskningsgapet gjennom en teoretisk analyse av hvordan arbeidsinkludering påvirker ulike deler av organisasjonen.

For det fjerde bygger kapitlet på organisasjonspsykologien generelt, hvor vi ønsker å kombinere ovennevnte litteratur med forskning på ansattes holdninger, identitet, motivasjon, psykososialt arbeidsmiljø og ledelse.

Organisatoriske effekter av arbeidsinkludering

Vårt fokus er på effekter av arbeidsinkludering på individnivå, gruppenivå, ledernivå og organisasjonsnivå. Med utgangspunkt i Burke og Litwin (1992) sin modell for organisatoriske prestasjoner har vi valgt å fokusere på jobbmotivasjon og tilknytning på individnivå, lederutvikling på ledernivå, arbeidsmiljø på gruppenivå og hvordan disse faktorene relaterer seg til organisatoriske prestasjoner på organisasjonsnivå. Med unntak av tilknytning er dette parametre som Burke og Litwin (1992) fremholder som sentrale transaksjonelle faktorer for organisatoriske prestasjoner, og disse parametrene vil derfor danne kapitlets rammeverk. Tilknytning til organisasjonen er i tillegg tatt med på individnivå grunnet den sterke sammenhengen med jobbmotivasjon. Transaksjonelle faktorer forstås i Burke og Litwin (1992) sin modell som aspekter ved organisasjonen som skaper små forandringer på en daglig basis, i motsetning til de transformerende faktorene som skaper store og gjennomgripende endringer. Disse transaksjonelle faktorene er derfor særlig relevante i forbindelse med arbeidsinkludering, som vi argumenterer for at skaper endringer i de ulike organisatoriske nivåene gjennom en langsom, dynamisk prosess. Vi vil derfor se nærmere på hvordan arbeidsinkludering kan gi organisatoriske effekter på de ulike nivåene.

Individnivå: Effekter på organisatorisk tilknytning og indre motivasjon

Inkludering av individer med nedsatt arbeidsevne eller særlige tilretteleggingsbehov kan påvirke både individets jobbmotivasjon og tilknytning til organisasjonen. Vårt primære argument er at arbeidsinkludering bidrar til økt indre motivasjon hos ansatte også utover dem som inkluderes, blant annet gjennom å skape en sterkere tilknytning til organisasjonen. Indre motivasjon forstås i tråd med Deci og Ryan (1985, vår overs.) som «motivasjon hvor den ansatte opplever at aktiviteten han eller hun utfører er verdifull i seg selv». Indre motivasjon er viktig, da det er relatert til økte prestasjoner og innsats samt velvære hos de ansatte (Deci & Ryan, 2002). Organisatorisk tilknytning («organisational commitment») defineres som graden av medarbeiderens identifisering med og involvering i organisasjonen (Mowday, Porter & Steers, 1982), og har en sterk relasjon til indre jobbmotivasjon (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017).

Arbeidsinkludering påvirker de ansattes organisatoriske tilknytning og indre motivasjon gjennom en økt opplevelse av CSR i organisasjonen. Dette oppstår ved at bedriften viser overfor de ansatte at de tar del i å løse et viktig samfunnsproblem – her forstått som arbeidsekskludering – og bidrar dermed også til å styrke det sosiale aspektet i den «tredelte bunnelinjen». Forskning innenfor CSR-området bekrefter dette, og viser til at opplevelsen av at egen organisasjon tar sosialt ansvar har en positiv påvirkning på individets organisatoriske tilknytning og jobbmotivasjon (Downey, Werff, Thomas & Plaut, 2014; Kim & Scullion, 2013).

Fra forskning på sosial identitetsteori vet vi at individer ønsker å identifisere seg med grupper som bidrar positivt til eget selvkonsept (Tajfel & Turner, 1985). Et individs selvkonsept er individets kognitive forståelse av seg selv. Selvkonseptet danner grunnlaget for individets selvfølelse, og dermed individets vurdering av egenverd. Organisasjoner som jobber strategisk med arbeidsinkludering vil i større grad bli vurdert som attraktive å identifisere seg med av egne ansatte. Individet vil dermed oppfatte organisasjonens suksess som sin egen suksess, og ønsker derfor å handle på en måte som bidrar positivt for organisasjonen. Organisasjonen oppfattes dermed som en del av de ansattes selvkonsept, og fører til økt organisatorisk tilknytning gjennom sosial identifisering og

tilhørende indre motivasjon hos den ansatte (Ashforth & Mael, 1987; Shamir, House & Arthur, 1993).

Arbeidsinkludering kan også ha en positiv effekt på indre motivasjon gjennom tilhørighet. Å skape tilhørighet er et viktig element innen både CSR-teori, mangfoldslitteraturen og motivasjonspsykologien (McClelland, 1984; Ryan & Deci, 1985, 2002). Virkeligheten viser imidlertid at det kan være svært vanskelig å skape bred anerkjennelse og tilhørighet hos egne arbeidstakere. Tilhørighet skapes gjennom sosial aksept for den enkelte, og at den enkelte får «komme inn i varmen». De vanligste metodene for å skape tilhørighet er ved å anerkjenne den enkelte arbeidstaker ut over gjennomføringen av de tilhørende arbeidsoppgavene, vise empati og ved å definere verdier og målsettinger som den enkelte kan relatere til (Govier, 1999). Dersom arbeidstakerne selv får muligheten til å være ambassadører for tilhørighetsskapende aktivitet for individer som er del av et arbeidsinkluderingsinitiativ, vil det også kunne påvirke deres opplevelse av tilhørighet. Ved å la arbeidstakere aktivt ta del i arbeidsinkluderingsinitiativer, kan det i seg selv generere økt tilhørighet for organisasjonens ordinære arbeidstakere.

Fra et organisasjonspsykologisk perspektiv vil også inkludering av individer med nedsatt arbeidsevne kunne påvirke den ansattes opplevelse av positiv meningsfullhet med arbeidet. Positiv meningsfullhet defineres i jobbsammenheng som at «arbeidet representerer en verdifull og konstruktiv aktivitet for den ansatte» (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013, s. 288, vår overs.) og er relatert til positive konstrukter som ekstrarolleatferd, indre motivasjon, organisatorisk tilknytning og jobbtillfredshet (Maharaj & Schlechter, 2007). Litteraturen rundt meningsfullhet viser at ansatte som føler de bidrar til noe som oppleves større enn dem selv og som er i tråd med deres verdier, opplever større positiv mening på arbeidet (Maharaj & Schlechter, 2007). Arbeidsinkludering representerer en slik aktivitet, og kan gi opplevelsen av at man bidrar til å redusere utenforskap samtidig som det øker livskvaliteten hos enkeltindivider. Dette bidrar til å styrke både den indre motivasjonen og organisatoriske tilknytningen hos involverte arbeidstakere.

Oppsummert ser vi at arbeidsinkludering kan føre til sterkere tilknytning og indre motivasjon hos den ansatte ved at medarbeideren opplever

at bedriften tar sosialt ansvar gjennom økt sosial identitet, økt tilhørighet og gjennom økt meningsfullhet i arbeidet. Dette leder til antakelse 1 og 2:

- a1: Arbeidsinkludering fører til sterkere organisatorisk tilknytning
- a2: Arbeidsinkludering fører til sterkere indre motivasjon hos de ansatte.

Gruppenivå: Effekter på arbeidsmiljø

I senere år har søkelyset på forbedring av arbeidsmiljøet blitt flyttet fra å ensidig handle om sykefravær, til i større grad å utforske hva som holder medarbeiderne i organisasjoner friske (Hanson, 2007). Dette helsefremmende perspektivet ser på hvilke ressurser ved arbeidsplassen som kan støtte ansatte og deres ledere i å opprettholde og forbedre fysisk og psykisk helse, oppnå mål på jobben, bidra til personlig utvikling samt en kartlegging og handlingsplan for viktige risikofaktorer på arbeidsplassen (Hanson, 2007). Arbeidsinkludering kan bidra til helsefremming på arbeidsplassen på ulike måter.

For det første kan arbeidsinkludering bidra til å redusere og identifisere viktige risikofaktorer på arbeidsplassen. Eksempelvis kan tilrettelegging for individer med fysiske handicap også ha positive spillover-effekter på resten av arbeidsgruppen. Tilrettelegginger for personer med vondt i ryggen vil kunne øke bevisstheten rundt tilrettelegging også for andre, og dermed være med på å redusere ryggsmertesmerter og medfølgende sykefravær hos de øvrige ansatte. Gjennom å tilrettelegge for den inkluderte ved å forbedre arbeidshverdagen ergonomisk, blir man også oppmerksom på denne risikofaktoren på resten av arbeidsplassen. Dette bidrar til å redusere sannsynligheten for plager relatert til dårlig arbeidsstilling for de øvrige ansatte. Arbeidsinkludering kan derfor bidra til et mer helsefremmende arbeidsmiljø.

For det andre kan arbeidsinkludering bidra til større åpenhet og mindre stigmatisering på arbeidsplassen (Ramvi, Skarpaas & Løvereide, 2013). Arbeidsinkludering av arbeidstakere med psykisk sykdom kan gjøre det lettere å snakke om psykisk helse, definere risikofaktorer og normalisere psykisk sykdom på arbeidsplassen, definere risikofaktorer for psykisk sykdom og normalisere og legitimere fokuset på psykisk helse

på arbeidsplassen. Arbeidsplassen er et viktig sted for forbedring og forebygging av psykisk sykdom, og det å få oppmerksomhet rundt dette gjennom arbeidsinkludering vil kunne skape positive effekter også for resten av arbeidsgruppen (Aronsson & Lindh, 2004).

For det tredje kan arbeidsinkludering bidra positivt til opplevelsen av det organisatoriske klimaet, på tvers av alle nivåer i organisasjonen. Det helsefremmende gruppeklimaet er ifølge DeJoy og Wilson bestemt av opplevelsen den ansatte har av hvordan kommunikasjonen foregår og det generelle sosiale/interpersonelle klimaet på arbeidsplassen (2003). Arbeidsinkludering kan bidra positivt til dette, da vellykket inkludering av arbeidstakere med særegne behov fordrer tydelig og anerkjennende kommunikasjon (Frøyland & Spjelkavik, 2014). Fokus på arbeidsinkludering kan dermed også føre til at arbeidsgruppen kommuniserer mer effektivt og med større grad av anerkjennelse enn tidligere. I tråd med dette kan arbeidsinkludering gjennom forbedret kommunikasjon, større takhøyde for meningsytringer og mer åpenhet også bidra til bedre samspill mellom medlemmene av arbeidsgruppen.

Oppsummert ser vi at arbeidsinkludering kan ha en helsefremmende og positiv effekt på arbeidsmiljøet gjennom å rette oppmerksomheten mot fysiske og psykiske risikofaktorer i organisasjonen, og bidra til mer åpenhet og mindre stigmatisering. Antakelse 3 blir derfor:

a3: Arbeidsinkludering har en helsefremmende effekt på arbeidsmiljøet.

Effekter på ledernivå: Lederutvikling

Basert på perspektiver fra ledelseslitteraturen argumenterer vi for at arbeidsinkludering kan bidra til lederutvikling. Lederutvikling forstås som en utvidelse av individets kapasitet til å være effektiv i lederrollen og prosesser (Day & Thornton, 2017). Vårt fokus ligger først og fremst på mellomledere som står med ansvaret for gjennomføring, oppfølging og evaluering av arbeidsinkluderingstiltak, samt personalansvaret for de som inkluderes gjennom disse tiltakene. Hva som er viktig å utvikle hos mellomledere og ledere generelt er et mye diskutert tema i ledelseslitteraturen (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Eksisterende teori knytter

lederutvikling gjennom særskilt tilrettelegging til konkrete ferdigheter som for eksempel aktiv lytting, men også mer generelle egenskaper og mentale prosesser, som eksempelvis evnen til selvledelse, lederidentitet og evnen til å skape gode sosiale relasjoner (Mumford, Campion & Morgeson, 2007; McCauley & Van Velsor, 2003). Vi argumenterer derfor for at arbeidsinkludering kan bidra til utvikling av både konkrete ferdigheter og generelle egenskaper hos mellomlederen.

Først og fremst kan arbeidsinkludering bidra til utviklingen av forbedrede kommunikasjonsevner. Ramvi og Farstad (2011) viser til at mellomledere opplever forbedrede kommunikasjonsevner som følge av arbeidsinkluderingsansvar. Å lede et individ med tilretteleggingsbehov eller nedsatt arbeidsevne krever tydelig kommunikasjon av forventninger til både mellomleder og den inkluderte, samt et økt behov hos arbeidstakeren for anerkjennelse og tilbakemelding på løste oppgaver. I tillegg til egenverdien av forbedrede kommunikasjonsevner hos lederen, legger det også grunnlaget for videre utviklingspotensiale gjennom blant annet økt forståelse for den enkeltes behov og økt formidlingsevne. Ramvi og Farstad (2011) indikerer dermed at det ligger betydelig utviklingspotensiale for ledere i arbeidsinkluderingsinitiativer.

Arbeidsinkludering kan også ha effekter på mer generelle evner og mentale prosesser hos lederen. Eksempelvis viste studiet av Ramvi og Farstad (2011) at ledere med ansvar for ansatte med tilretteleggingsbehov eller nedsatt arbeidsevne utfordres på hvordan de kan skape mestringsfølelse for disse medarbeiderne. Ansatte med nedsatt arbeidsevne eller tilretteleggingsbehov kan ha større behov for at arbeidsoppgavene tilpasses den enkelte arbeidstakers ferdigheter og interesser. Arbeidsinkludering kan derfor bidra til forbedrede evner til individuell hensyntagen (Bass, 1985), og videre stimulere mellomledere til å skape mestringsopplevelser hos sine ansatte.

Oppsummert ser vi derfor at arbeidsinkludering kan bidra til å utvikle både konkrete ferdigheter og mer generelle egenskaper hos mellomledere. Antakelse 4 blir derfor:

- a4: Arbeidsinkludering har en positiv effekt på utvikling av mellomledere.

Effekter på organisatoriske prestasjoner

Organisatoriske prestasjoner defineres ifølge Yukl & Mahsud som i hvilken grad organisasjonen har tilstrekkelig effektivitet, innovasjon og menneskelig kapital (2010). Vårt argument er at arbeidsinkludering bidrar til økte organisatoriske prestasjoner gjennom en styrking av menneskelig kapital gjennom økt indre motivasjon, sterkere tilknytning, forbedrede lederegenskaper og mer helsefremmende arbeidsmiljø. Med utgangspunkt i modellen til Burke og Litwin (1992) har vi valgt å se på jobbmotivasjon, arbeidsmiljø og lederutvikling i vår analyse av den menneskelige kapitalen i organisasjonen. I kapitlet er det argumentert for hvordan arbeidsinkludering kan føre til økt motivasjon, lederutvikling og et mer helsefremmende arbeidsmiljø. Litteraturen viser at det er en positiv sammenheng mellom organisatorisk tilknytning og organisatoriske prestasjoner (William & Anderson, 1991) jobbmotivasjon og organisatoriske prestasjoner (Joseph, 2014), mellom effektive lederprosesser og organisatoriske prestasjoner (Yukl, 2008) og mellom helsefremmende arbeidsmiljø og organisatoriske prestasjoner (Lowe, Schellenberg & Shannon, 2003). Vi argumenterer derfor for at arbeidsinkludering fører til økt jobbmotivasjon, lederutvikling og arbeidsmiljø, som igjen medierer effekten på organisasjonens prestasjoner. Vi presiserer at det er en delvis mediasjon, da andre medierende variabler også kan være relevante i sammenheng. Antakelse 5 blir derfor:

- a5: Arbeidsinkludering fører til forbedrede organisatoriske prestasjoner. Denne effekten er delvis mediert av jobbmotivasjon, lederutvikling og helsefremmende arbeidsmiljø.

Faktorer som påvirker i hvilken grad arbeidsinkludering har en positiv effekt i organisasjonen

Mangfoldslitteraturen viser at mangfold i organisasjoner kan ha både positive og negative effekter, avhengig av ulike interne og eksterne faktorer (Pugh, Dietz, Brief & Wiley, 2008). Eksterne faktorer kan være

størrelse på organisasjonen, ansiennitet i organisasjonen, type organisasjon og diversiteten i miljøet som omgir organisasjonen (Pugh et al., 2008). Selv om dette er viktige faktorer, er ulempen at man har liten eller ingen påvirkningskraft når det kommer til eksterne og/eller strukturelle faktorer. Vi ser derfor bort fra eksterne faktorer i denne sammenheng, og fokuserer på de interne organisatoriske faktorene i dette kapitlet.

I de neste avsnittene vil vi se nærmere på to interne og psykologiske faktorer som vil kunne påvirke om arbeidsinkludering får en positiv eller negativ innvirkning på motivasjon, arbeidsmiljø og lederutvikling. Formålet er å vise hvordan spesielt de to psykologiske faktorene *holdninger* og *forventninger* (se modell 1) kan påvirke om arbeidsinkludering bidrar eller hindrer til positive effekter i organisasjonen.

Holdninger

Holdninger forstås i denne konteksten bredt som «en psykologisk tendens som blir uttrykt gjennom en evaluering av en person eller gruppe som enten positiv eller negativ» (Eagly & Chaiken, 1993, s. 1, vår overs.) Basert på mangfoldslitteraturen vet vi at individets positive holdninger til ulike sosiale grupper, basert på for eksempel kjønn eller alder, er avgjørende for om mangfoldstiltak får en positiv effekt i organisasjonen. En studie av Kossek og Zonia (1993) viser at holdningene de ansatte hadde til etniske grupper hadde avgjørende betydning for om inkluderingen av disse ble oppfattet som positivt hos enkeltindividet. Basert på funnene fra denne studien vil det være naturlig å anta at det vil være større sannsynlighet for at inkludering av en arbeidstaker med psykisk sykdom vil skape positive effekter dersom miljøet rundt anerkjenner psykisk sykdom, og følgelig ikke har en holdning der de mener individer med psykisk sykdom eksempelvis bare må «ta seg sammen». Om ordinære ansatte har en positiv holdning til den inkluderte arbeidstakeren, vil organisasjonen også bli mer attraktiv å identifisere seg med, da den inkluderte arbeidstakeren kan bli en del av inngruppen – her ment som det eksisterende arbeidsfellesskapet. Motsatt vil inngruppen bli lite attraktiv å identifisere seg med hvis arbeidstakeren har en negativ holdning til den inkluderte

gruppen, og dermed vil arbeidsinkludering kunne påvirke motivasjonen hos arbeidstakeren negativt (Tajfel & Turner, 1985).

På samme måte vil også opplevelsen av meningsfullhet bli større hvis man inkluderer noen fra en sosial gruppe som man har en positiv holdning til, da dette i større grad er i tråd med de grunnleggende verdiene hos den ansatte. På den annen side vil meningsfullheten bli mindre eller påvirkes negativt hvis man har en lite positiv holdning til den inkluderte arbeidstakeren, da dette vil kunne gå på tvers av den ordinært ansattes verdier og holdninger (Aguinis & Glavas, 2019). Dette gjelder spesielt på ledernivå, da en leder med en positiv holdning til den inkluderte vil ha motivasjon for nettopp å kommunisere bedre eller legge til rette for mest-ringsopplevelser (Sawyer, Strauss & Yan, 2005). Motsatt vil en negativ holdning til den inkluderte arbeidstakeren føre til mangel på samme form for motivasjon.

Til sist vil en positiv holdning til gruppen den inkluderte arbeidstakeren representerer bidra til å styrke de helsefremmende effektene av arbeidsinkludering. Gitt positive holdninger hos ordinære arbeidstakere (og arbeidsgivere), vil det interpersonlige gruppeklimate kunne styrkes, sammen med motivasjonen for å utbedre helserelaterte risikofaktorer. Motsatt vil negative holdninger til den inkluderte arbeidstaker kunne skape konflikt i det interpersonlige gruppeklimate, og dermed vil motivasjonen til å utbedre risikofaktorer hos den inkluderte arbeidstakeren være mindre (Hartel, 2005).

Det er imidlertid viktig å understreke den gjensidige effekten som vil kunne oppstå i et slikt møte. Den ordinære arbeidstakers holdninger vil kunne bli utfordret i møte med en arbeidstaker som har en psykisk lidelse. Basert på sosial identitetsteori vet vi at nærheten til individer i ulike grupper er avgjørende for våre holdninger (Tajfel & Turner, 1985). Det vil si at økt interaksjon med individer fra ulike grupper får oss til å anerkjenne kvalitetene hos enkeltindividet fremfor å se på individet som kun en del av en sosial gruppe (for eksempel «psykisk syke»). Oppsummert ser vi derfor at de ordinært ansattes holdninger til gruppen den inkluderte arbeidstaker er en del av, påvirker effekten av arbeidsinkludering på motivasjon, lederutvikling og arbeidsmiljø. Antakelse 6 blir derfor:

- a6: For at arbeidsinkludering skal ha positiv effekt, må arbeidstakere, arbeidsgruppen og lederen ha en positiv holdning til den sosiale gruppen den inkluderte arbeidstakeren er en del av.

Forventninger

Forventninger om suksess er også en modererende faktor som vil være avgjørende for om et arbeidsinkluderingssinitiativ vil påvirke enkeltindividet positivt. Teorien om planlagt atferd (Ajzen, 1991) og sosio-kognitiv teori (Bandura, 1997), understreker hvordan forventningene til suksess er avgjørende for både motivasjon og identifisering. Hvis ansatte, ledere og arbeidsgrupper tror de kan lykkes med å inkludere individer med ned-satt arbeidsevne eller tilretteleggingsbehov, er det også mer sannsynlig at inkluderingen vil ha en positiv effekt og videre bidra til motivasjon, lederutvikling og kollektiv mestring i arbeidsgruppen (Bandura, 1997). Hvis de ansatte, lederen eller arbeidsgruppen derimot er tvilende til om de kan mestre inkluderingen av en slik arbeidstaker, for eksempel på bakgrunn av tidligere negative erfaringer med inkluderingssinitiativ, manglende tro på egen kompetanse til å bidra, mangel på tid og ressurser eller manglende hjelp og oppfølging eller at arbeidsinkluderingen skjer mot de ansatte og mellomleders vilje, er sannsynligheten for at arbeidsinkludering skal ha en positiv spill-over effekt på motivasjon, lederutvikling og arbeidsmiljø, vesentlig lavere. Her vil i stedet negative effekter kunne oppstå i form av oppfattelsen om arbeidsinkludering som en ekstra byrde, og potensielt føre til en ekstra belastning og dermed risikere et økt konfliktnivå. Antakelse 7 blir derfor:

- a7: For at arbeidsinkludering skal ha en positiv effekt må arbeidstakerne, lederen og arbeidsgruppen ha en forventning om suksess knyttet til arbeidsinkluderingen.

Forutsetninger for modellen

Det er viktig for oss å presisere at det overordnede perspektivet på positive effekter av arbeidsinkludering ikke er en selvfølge for organisasjoner

som velger å implementere arbeidsinkludering som strategi. Dette diskuteres til dels gjennom de foregående antakelsene, hvor holdninger og forventninger til suksess defineres som avgjørende moderatører. Likevel er det flere andre faktorer som må være til stede for at organisasjoner skal få ut potensialet som ligger i arbeidsinkludering. Dette illustreres best gjennom Herzbergs tofaktor-teori (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Her skilles det mellom faktorer som skaper trivsel og faktorer hvor fraværet av disse skaper mistrivsel. Disse kalles henholdsvis motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Et viktig aspekt ved Herzbergs teori er at hygienefaktorene må være tilfredsstillende før motivasjonsfaktorene kan ha effekt. Vi argumenterer derfor for at moderatørene vi har presentert – ansattes holdninger og forventning til suksess – i denne sammenheng bør ses på som motivasjonsfaktorer. Det er to hovedgrunner til argumentasjonen knyttet til dette. Først og fremst vil det være vanskelig å i det hele tatt generere positive holdninger eller forventning om suksess rundt et arbeidsinkluderingsinitiativ dersom den nåværende situasjonen i en organisasjon er preget av mistrivsel. Den andre hovedgrunnen er at effektene av arbeidsinkludering må ses i et mer langsiktig perspektiv. Økte krav om tilrettelegging og oppfølging er vanskelige å imøtekomme for en organisasjon dersom situasjonen tilsier at organisasjonen bør prioritere kortsiktige krisetiltak.

Ser vi på modellen vår vil vi argumentere for at samtlige av egenskapene representert av hvert hjørne – motivasjon, tilknytning, ledelse, arbeidsmiljø og motivasjon – må oppfylle et minimumskrav for at organisasjonen skal være i stand til å gjennomføre arbeidsinkluderingsinitiativer, og dermed utnytte effektene av arbeidsinkluderingen til fulle. Dersom en organisasjon for eksempel er preget av et dårlig arbeidsmiljø, vil de potensielle effektene av arbeidsinkludering være lavere enn ved et akseptabelt arbeidsmiljø.

Det er likevel viktig å presisere at arbeidsinkludering også kan bidra preventivt overfor fremtidige utfordringer gjennom de positive effektene som er skissert opp tidligere i kapitlet. Dette gir arbeidsinkluderingsinitiativer en mer proaktiv profil, og kan med andre ord gjøre organisasjoner mer robuste i møte med fremtidige utfordringer.

Begrensninger

En overordnet kritikk av litteraturen som benyttes i kapitlet er at det kun er indirekte belysninger av sammenhengene som søkes etablert. Dette fordi det ikke ennå finnes empiri som direkte undersøker de sammenhengene det argumenteres for. I så måte blir ikke den direkte sammenhengen mellom for eksempel CSR og organisatorisk effekter etablert direkte, men studier som peker på hvordan CSR litteraturen kan bidra til å forstå de organisatoriske effektene av arbeidsinkludering blir fremhevet. Litteraturen som benyttes er heller ikke en uttømmende presentasjon av mulige sammenhenger som eksisterer mellom arbeidsinkludering og organisatoriske effekter. Sammenhengene som undersøkes i kapitlet er basert på rammeverket til Burke og Litwin (1992), og det vil derfor kunne være andre sammenhenger som ikke er innebefattet av dette rammeverket det vil kunne være relevant å undersøke.

Dette leder også til en begrensning ved den overordnede modellen som blir presentert, da det også vil kunne være andre og relevante komponenter i modellen. Fremtidige eksplorative studier vil kunne gi utfyllende kunnskap om nettopp dette.

Praktiske implikasjoner

Funnene i kapitlet har flere viktige praktiske implikasjoner, og illustrerer hvordan arbeidsinkludering kan være et viktig strategisk virkemiddel som skaper vinn-vinn effekter for både de ordinært ansatte så vel som arbeidstakeren og organisasjonen. Likevel presiserer vi gjennom vår modell at hygienefaktorer bør være ivaretatt på et akseptabelt nivå *før* man initierer arbeidsinkluderingstiltak. Vi argumenterer for at jobbsikkerhet og tilfredsstillende mellommenneskelige relasjoner blant kollegaer og leder/medarbeider er nødvendig for at man skal oppnå positive effekter av arbeidsinkludering. Dette skal ikke forstås som at organisasjoner som ansetter arbeidstakere med nedsatt arbeidsevne eller tilretteleggingsbehov må være perfekte organisasjoner, men snarere at de må ha noen grunnleggende faktorer på plass for å lykkes med inkluderingsinitiativene.

For det andre peker kapitlet på viktigheten av hvilke holdninger de ordinært ansatte har til gruppen den inkluderte arbeidstakeren representerer. Det kan derfor være viktig å styrke positive holdninger og redusere eventuelle stereotypiske oppfatninger til gruppen gjennom

- økt kunnskap om gruppen (eksempelvis kunnskap om psykisk sykdom)
- åpenhet fra den inkludertes side
- mulighet for samarbeid og nærhet til den inkluderte arbeidstaker
- mellomleder som god rollemodell

For det tredje peker kapitlet også på viktigheten av å skape en forventning om suksess for at arbeidsinkludering skal ha en positiv effekt. Dette kan man skape gjennom

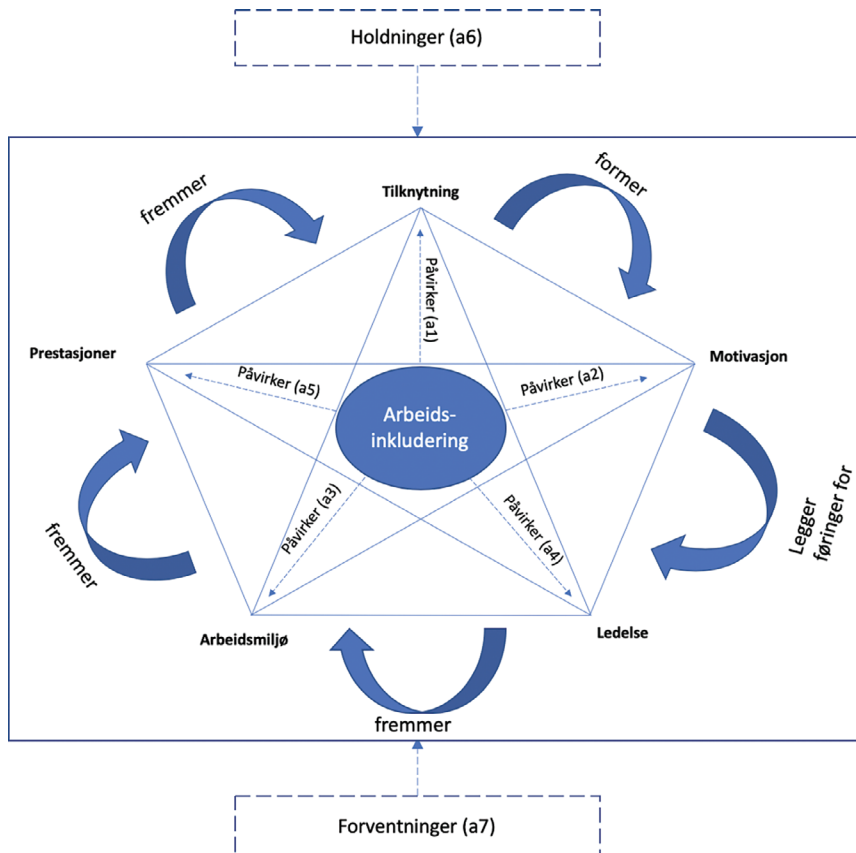
- å sikre relevant oppfølging fra relevante instanser, for eksempel gjennom økonomisk og praktisk støtte til tilrettelegging eller tilgang til kompetent rådgiver NAV
- å sørge for å gi tid og ekstra ressurser for de som er praktisk involvert i arbeidsinkluderingen (mellomleder, nærmeste kollegaer)
- åpenhet og dialog, både fra medarbeidere, mellomleder og den inkludertes side

Forslag til videre forskning

Dette kapitlet er ment som et begynnende teoretisk rammeverk for å utforske de organisatoriske effektene av inkludering av personer med nedsatt arbeidsevne eller særlige tilretteleggingsbehov. Kvalitative studier som undersøker hvordan ledere og ansatte oppfatter at arbeidsinkludering påvirker ulike nivåer i organisasjonen vil være særlige relevante å undersøke. Samtidig vil det også være spennende å undersøke hvilken holdning ansatte har til de ulike gruppene som blir inkludert, og ikke minst hva som skaper disse holdningene. Det samme gjør seg gjeldende for forventning om suksess, og her vil det være relevant å undersøke hva som er avgjørende for om ansatte og ledere tror de kan lykkes med

arbeidsinkludering. I kvantitative studier av sammenhengene som foreslås i studien, vil det være nyttig å se på sammenhengene mellom de ulike mediatorene og moderatorene i modell 1 for å kunne avgjøre den relative viktigheten av moderatorene det argumenteres for i kapitlet. Det vil være hensiktsmessig med longitudinelle kvantitative (og kvalitative) studier av modellen hvor man kan undersøke effekter på motivasjon, lederutvikling, arbeidsmiljø og organisatoriske prestasjoner over tid, samt hvordan holdninger og forventninger utvikler seg over en lengre tidsperiode.

Konklusjon



Modell 2. Inkluderingsdiamanten med tilhørende antakelser.

I dette kapitlet har vi knyttet flere forskningsfelt sammen, og med bakgrunn i dette formulert en modell som illustrerer hvilke positive effekter arbeidsinkludering kan bidra med inn i organisasjoner, gitt de riktige forutsetningene. Som vi ser i modellen over har arbeidsinkludering potensiale til å øke ordinære ansattes tilknytning til organisasjonen (a1), øke deres motivasjon (a2), utvikle ledere som er ansvarlige for arbeidsinkluderingsinitiativet (a3) og fremme et mer helsefremmende og inkluderende arbeidsmiljø (a4). Summen av disse vil øke organisasjonens prestasjoner totalt sett (a5). Gitt de riktige forutsetningene for oppstart av et arbeidsinkluderingsinitiativ, vil de ordinært ansattes holdninger til de som skal inkluderes (a6) og deres forventninger til suksess knyttet til arbeidsinkluderingsinitiativet (a7) moderere i hvor stor grad organisasjonene vil kunne oppnå positive effekter av arbeidsinkludering. Gjennom å peke på egenverdien arbeidsinkludering har for organisasjoners utvikling, kan disse funnene være en katalysator for økt arbeidsinkludering i det norske arbeidslivet. Arbeidsinkludering kan derfor være et viktig verktøy for et styrket nasjonalt arbeidsfellesskap, økt sosial bærekraft og bedre utnyttelse av menneskelige ressurser.

Gjennom modellen som presenteres har vi illustrert sammenhengen mellom ulike positive effekter arbeidsinkludering kan tilføre allerede eksisterende elementer i en organisasjon. Modellen representerer dermed et nytt perspektiv som kan generere ny innsikt i positive effekter ved arbeidsinkludering, og derfor også gi organisasjoner økt motivasjon for arbeidsinkludering som del av organisasjonsutviklingen. Modellen vektlegger også sammenhengene mellom de ulike elementene som kan påvirkes i positiv retning som følge av arbeidsinkludering. Modellen forteller oss imidlertid lite om *hvordan* disse effektene skal oppnås i praksis, da den kun illustrerer mulighetene knyttet til arbeidsinkludering. Derfor kan det tenkes at modellen gir et noe ensidig bilde på effektene av arbeidsinkludering, og at potensielle negative effekter ikke blir tatt høyde for, noe som kan gi modellen et naivistisk preg. Derfor understrekes det at modellen er ment som et teoretisk fundament for videre forskning på organisatoriske effekter av arbeidsinkludering, og at den vil revideres fortløpende etterhvert som det genereres mer empiriske data knyttet til vårt forskningsprosjekt på feltet.

Kapitlet bidrar til både teori og praksis på området, tydeliggjort gjennom tre overordnede karakteristikk: For det første tar den et fundamentalt annerledes perspektiv på arbeidsinkludering. Tidligere forskning på arbeidsinkludering har tilnærmet utelukkende lagt vekt på hvilke faktorer som fremmer eller hemmer inkluderingen av individer med nedsatt arbeidsevne eller tilretteleggingsbehov, eller hvordan ulike demografiske variabler påvirker effektiviteten i arbeidsgruppen/organisasjonen. Dette kapitlet endrer dette fokuset ved å i stedet se på hvordan organisatoriske parametere påvirkes av arbeidsinkludering. I så måte flettes teori fra arbeidsinkludering, CSR, mangfoldslitteratur og organisasjonspsykologi sammen for å gi et felles grunnlag for videre forskning på effektene av arbeidsinkludering. For det andre har kapitlet betydning for praksis på området, da de teoretiske funnene i kapitlet kan bidra til å inspirere organisasjoner til arbeidsinkludering gjennom tydeliggjøring av mulige positive effekter dette kan ha for organisasjoner som helhet. For det tredje gir kapitlet et innblikk i faktorer som må være på plass for at organisasjoner skal kunne utnytte potensialet i arbeidsinkludering som den organisatoriske diamanten den faktisk er.

Referanser

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Anvik, C. H. & Gustavsen, A. (2012). *Ikke slipp meg! Unge, psykiske helseproblemer, utdanning og arbeid* (NF-rapport 13). Hentet fra http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/132436-1412587259/Dokumenter/Rapporter/2012/Rapport_13_2012.pdf
- Antonakis, J. E., Cianciolo, A. T. & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. London: Sage.
- Aronsson, G. & Lindh, T. (2004). *Långtidsfriskas arbetsvillkor: En populationsstudie* (Arbete och Hälsa 2004:10). Arbetslivinstituttet. Hentet fra <http://hdl.handle.net/2077/4332>
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (2004). Social identity theory and the organization. I M. Hatch & M. Schultz (Red.), *Organizational identity: A reader* (s. 134–160). Oxford: Oxford University Press.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Worth Publishers.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bergsteiner, H. & Avery, G. C. (2010). A theoretical responsibility and accountability framework for CSR and global responsibility. *Journal of Global Responsibility*, 1(1), 8–33. <https://doi.org/10.1108/20412561011038529>
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Day, D. V., & Thornton, A. M. A. (2017). Leadership development. I J. Antonakis & D. V. Day (Red.), *The nature of leadership* (3. utg., s. 354–381). California: SAGE Publications.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. I E. L. Deci & R. M. Ryan (Red.), *Handbook of self-determination research* (s. 3–33). Rochester: University of Rochester Press.
- DeJoy, D. M., Wilson, M. G. (2003). Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17(5), 337–341. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-175.337>
- Downey, S. N., Werff, L. V. D., Thomas, K. M. & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35–44. <https://doi.org/10.1111/jasp.12273>
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. California: Harcourt Brace College Publishers.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K. & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Falkum, E., Schaft, A. & Spjelkavik, Ø. (2014). Arbeidsgivernes rolle i inkluderingen. I K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Red.), *Inkluderingskompetanse – ordinært arbeid som mål og virkemiddel* (s. 141–154). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (2014). Inkluderingskompetanse – et integrert perspektiv. I K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Red.), *Inkluderingskompetanse – ordinært arbeid som mål og virkemiddel* (s. 18–32). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Govier, T. (1999). What is acknowledgement and why is it important? (Konferansebidrag OSSA 3). Hentet fra <http://scholar.uwindsor.ca/ossaarchive/>
- Hanson, A. (2007). *Work place health pomotion: A salutogenic approach*. Bloomington: AuthorHouse.

- Hernes, T., Heum, I. & Haavorsen, P. (2010). *Arbeidsinkludering. Om det nye politikk- og praksisfeltet i velferds-Norge*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Herzberg, F. I., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2. utg.). New York: John Wiley.
- Jayne, M. E. A. & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409–424. <https://doi.org/10.1002/hrm.20033>
- Kim, C. H. & Scullion, H. (2013). The effect of corporate social responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *Economics and Business Review*, 13(2), 5–30. Hentet fra http://www.ebr.edu.pl/volume13/issue2/2013_2_5.pdf
- Kossek, E. E. & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61–81. <https://doi.org/10.1002/job.4030140107>
- Kulkarni, M., Boehm, S. A. & Basu, S. (2016). Workplace inclusion of persons with a disability: Comparison of Indian and German multinationals. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(7/8), 397–414. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2016-0066>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lowe, G. S., Schellenberg, G. & Shannon, H. S. (2003). Correlates of employees' perceptions of a healthy work environment. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 390–399. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.6.390>
- Maharaj, I. & Schlechter, A. F. (2007). Meaning in life and meaning of work: Relationships with organisational citizenship behaviour, commitment and job satisfaction. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 16(3), 24–41. Hentet fra <https://hdl.handle.net/10520/EJC69726>
- McCauley, C. D. & Van Velsor, E. (Red.). (2003). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (2. utg.). New York: John Wiley.
- McClelland, D. C. & Johnson, E. W. (1984). *Learning to achieve*. Glenview, IL: Scott Foresman & Co.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- NAV. (2020). *Personer med nedsatt arbeidsevne*. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/aap-nedsatt-arbeidsevne-og-uforetrygd-statistikk/nedsatt-arbeidsevne>.

- Norvoll, R. (2011). *Jeg vil ikke stå utenfor: Arbeid og utdanning sett med brukernes øyne*. AFI-notat 10/2011. Arbeidsforskningsinstituttet.
- Joseph, O. B. (2014). Effectiveness of performance appraisal as a tool to measure employee productivity in organisations. *Journal of Public Administration and Governance*, 4(4), 135–148. <https://doi.org/10.5296/jpag.v4i4.6912>
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P. & Wiley, J. W. (2008). Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1422–1428. <https://doi.org/10.1037/a0012696>
- Ramvi, E. & Farstad, L. (2011). *Arbeid og psykisk helse: en kvalitativ studie av lederes erfaringer med å ha unge med psykisk lidelse i arbeidspraksis* (Rapport nr. 30, Universitetet i Stavanger). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/226820>
- Ramvi, A. E., Skarpaas, L. S. & Løvereide, L. (2013). *Veien inn i arbeidslivet. Lederes erfaring med inkludering av unge voksne med psykiske helseplager* (Rapport nr. 40, Universitetet i Stavanger). Hentet fra <https://evalueringsportalen.no/>
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
- Rusch, F. R. (1990). *Supported employment: Models, methods, and issues*. Sycamore, IL: Sycamore Publishing.
- Sawyer, O. O., Strauss, J. & Yan, J. (2005). Individual value structure and diversity attitudes: The moderating effects of age, gender, race, and religiosity. *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), 498–521. <https://doi.org/10.1108/02683940510615442>
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Spjelkavik, Ø., Hagen, B. & Härkäpää, K. (2011). *Supported employment i Norden* (AFI-rapport 3/2011). Hentet fra <http://hdl.handle.net/20.500.12199/3993>
- Spjelkavik, Ø., & Thingbø-Støldal, B. (2014). Jobbmatch og jobb utvikling. Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (Red.), *Inkluderingskompetanse – ordinært arbeid som mål og virkemiddel* (51–65). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Statistisk sentralbyrå. (2019a). *Persons with disabilities. Labour force survey*. Hentet fra <https://www.ssb.no/en/arbeid-og-lonn/statistikker/akutu>
- Statistisk sentralbyrå. (2019b). *Employment among immigrants, register-based*. Hentet fra <https://www.ssb.no/en/arbeid-og-lonn/statistikker/innvregsys>
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1985) The social identity theory of intergroup behavior. I S. Worchel & W. G. Austin (Red.), *Psychology of intergroup relations* (2. utg., s. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role

behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. I A. B. Bakker (Red.), *Advances in positive organizational psychology* (Bd. 1, s. 281–302). Bingley: Emerald Group Publishing.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>