

Virksomhedsmentorer som bro til arbejdspladsinklusion

Claus Brygger Jacobi

Abstract

På trods af at beskæftigelsesindsatsen bliver stadig mere virksomhedsrettet, omhandler den kun i begrænset omfang arbejdspladsernes evne til at inkludere de udsatte ledige på en måde, som er bæredygtig for både de ledige og arbejdspladserne. I denne artikel undersøges, hvilken rolle virksomhedsmentorer kan spille for arbejdspladsinklusionen i samarbejdet med personlige jobformidlere samt hvilke dilemmaer, det kan indebære.

I artiklen undersøges en beskæftigelsesindsats, der kombinerer en håndholdt opfølgning fra en personlig jobformidler med et forpligtende samarbejde med private virksomheder, som understøtter inklusionen ved at udpege en erfaren medarbejder som virksomhedsmentor.

Undersøgelsen baserer sig på en afdækning af ni kandidatforløb gennem kvalitative interviews med kandidaterne, deres personlige jobformidlere og virksomhedsmentorerne samt kvalitative interviews med udvalgte projektdeltagere og et fokusgruppelinterview om virksomhedssamarbejdet.

Artiklen bidrager med viden om, hvordan virksomhedsmentorer støtter de udsatte ledige med at udvikle og selvstændiggøre deres opgavevaretagelse, inkludere dem i arbejdsfællesskabet samt bidrage til virksomhedens inklusionskapacitet.

Dette kræver dog, at kandidaten, virksomhedsmentoren og den personlige jobformidler håndterer nogle dilemmaer. Det handler om at balancere omsorg for kandidatens ønsker og skånehensyn på arbejdspladsen over for virksomhedens behov for, at kandidaten præsterer effektivt som medarbejder. Derudover indebærer det en støtte til kandidaten i at være åben om sine funktionsbegrænsninger på et passende niveau, så de relevante skånehensyn kan tages.

Keywords: supported employment, virksomhedsmentorer, personlige jobformidlere, inklusionskapacitet

Indledning

Traditionelt har den aktive arbejdsmarkedspolitik været rettet mod at påvirke udbuddet af arbejdskraft frem for arbejdsgivernes efterspørgsel efter arbejdskraft og deres sociale ansvarlighed. Virksomhedernes sociale ansvarlighed er primært forsøgt påvirket gennem en blød statslig regulering, herunder økonomiske tilskyndelser og benchmarking (Bredgaard,

2014; Bredgaard & Halkjær, 2016; Bredgaard & Shamshiri-Petersen, 2018, s. 64; Enehaug et al., 2022; Van Der Aa & Van Berkel, 2014).

Samtidig bliver beskæftigelsesindsatsen over for udsatte ledige stadig mere virksomhedsrettet med fokus på opnåelse af ordinære timer kombineret med individuel støtte fra en personlig jobformidler. Forskning viser nemlig, at Supported Employment (SE) hjælper

udsatte ledige bedre i job end andre indsatser (Bengtsson & Gregersen, 2013; Christensen & Eplov, 2018).

Forskningen begrænser sig dog ofte til, hvorvidt de udsatte ledige opnår småjobs, og først i de seneste år er der også kommet fokus på arbejdspladsernes involvering og inklusionskapacitet samt muligheder for, at de udsatte ledige opnår bæredygtige arbejdsliv på længere sigt (Bredgaard, 2018; Dall, Larsen et al., 2023; Dall, Madsen et al., 2023; Enehaug et al., 2022; Frøylund, 2019; Gustafsson et al., 2018; Spjelkavik et al., 2020).

I denne artikel undersøges derfor en projektindsats, hvor man har arbejdet systematisk med at understøtte arbejdspladsernes evne til at inkludere udsatte ledige. Artiklen tager afsæt i et samskabelsesprojekt, hvor private virksomheder indgik i et forpligtende samarbejde med jobcenteret om at ansætte udsatte ledige i småjobs. Dette skete med tilknytning af en virksomhedsmentor, som skulle hjælpe med at inkludere den udsatte ledige på arbejdspladsen i samarbejde med en personlig jobformidler.

Artiklens forskningsspørgsmål er:

Hvilken rolle kan virksomhedsmentorer spille i forhold til at styrke inklusionen af udsatte ledige og arbejdspladsernes inklusionskapacitet i samarbejde med den personlige jobformidler, og hvilke dilemmaer kan det indebære?

I første afsnit defineres begrebet inklusionskapacitet. I andet afsnit beskrives, hvordan jobcentre kan spille en rolle i samskabelse af inklusion, og der fremhæves nogle enkelte studier, hvor virksomhedsmentorer er blevet benyttet i denne henseende. I tredje afsnit præsenteres artiklens data og metode. I fjerde afsnit undersøges, hvordan virksomhedsmentorer kan have forskellige roller i arbejdet med at styrke inklusion og inklusionskapacitet. I femte afsnit diskuteres, hvordan samarbejdet mellem virksomhedsmentorer og personli-

ge jobformidlere indebærer håndteringen af dilemmaer. I sjette afsnit konkluderes på artiklens resultater.

Hvad er Inklusionskapacitet?

"... den praktiske og sociale kapacitet hos en virksomhed til at inkludere personer med begrænsninger i arbejdssevnen i ansættelser, der er bæredygtige i den enkeltes livssammenhæng og bæredygtige for virksomhedens forretningsmæssige og sociale virkelighed." (Dall, Madsen et al., 2023, s. 7)

I denne artikel benyttes denne definition, eftersom inklusionen forventes at være bæredygtig og langsigtet, hvorved man afgrænser sig fra blandt andet virksomhedspraktikker uden beskæftigelsesperspektiv. Meget af den litteratur, som benyttes i artiklen, omhandler desuden personer med enten nedsat arbejdssevne eller et handicap. I artiklen benyttes begrebet "udsatte ledige/medarbejdere" til at omtale personer med en nedsat arbejdssevne/handicap i betydningen en længevarende (ikke nødvendigvis permanent) funktionsnedsættelse, som hindrer personer i fuldt ud at deltage på arbejdsmarkedet. Det er således et relationelt begreb, som afhænger af, hvilket arbejdsmarked personerne møder og hvordan man kan kompensere for deres funktionsnedsættelse i mødet (Larsen et al., 2022, s. 15-17).

Ifølge litteraturen afhænger den praktiske og sociale kapacitet (inklusionskapaciteten) af en lang række faktorer på arbejdspladsen: lederes viden, kompetencer, holdninger og adfærd (Enehaug et al., 2022; Johnsen et al., 2022; Rashid et al., 2017; Suter et al., 2023), balancen mellem autonomi og deltagelse i arbejdsfællesskab gennem interpersonelle relationer (Hagner & Cooney, 2003; Shore et al., 2018; Wenger, 2004), individuelle tilpasninger af praktiske forhold omkring arbejdsopgaver, -tid, -forhold mv. (Hagner & Cooney,

2003; Johnsen et al., 2022), arbejdspladskultur og organisering samt medarbejderudvikling (Hagner & Cooney, 2003; Lysaght et al., 2022; Maini & Heera, 2019).

Mere konkret viser forskningen, at inklusionskapaciteten styrkes af en virksomhedskultur, hvor man er åben over for, optaget af og anerkendende over for medarbejdernes forskellighed og hvor lederne har fokus på deltagelse, læring og respekt for forskellighed (Enehaug et al., 2022; Johnsen et al., 2022; Maini & Heera, 2019).

Samskabelse af inklusion via virksomhedsmentorer

Omkring hver fjerde virksomhed har i dag ansat en medarbejder med nedsat arbejdsevne, mens tre ud af fire ville være positive over for at ansætte en person med nedsat arbejdsevne (Bredgaard & Salado-Rasmussen, 2021; Jakobsen et al., 2015, s. 79; Larsen et al., 2022, s. 91). Samtidig er op mod hver tredje leder betænkelig ved at ansætte personer med nedsat arbejdsevne, hvis vedkommende arbejder langsommere, har flere sygedage eller kræver arbejdspladstilpasninger. Denne betænkelighed bliver dog betragteligt mindre, hvis der følger offentlig støtte med, og kan til dels forklares med, at flertallet af personaleledere ikke kender til mulighederne for kompensation eller har kendskab til eller erfaringer med ansættelse af en person med nedsat arbejdsevne (Bredgaard & Shamshiri-Petersen, 2018; Jakobsen et al., 2015, s. 96-101; Larsen et al., 2022, s. 91-101). Der kan derfor være god grund til, at jobcentre indgår i et samarbejde med arbejdspladserne om ansættelse af udsatte ledige.

Ved en samtidig udbuds- og efterspørgselsorienteret aktiv arbejdsmarkedspolitik må man dog være påpasselig med i for høj grad at behandle arbejdspladserne som kunder, eftersom de lediges ønsker og behov i så fald risikerer at blive tilsidesat. Det er derfor

afgørende, at den ledige, arbejdspladsen og jobformidleren indgår i et ligeværdigt og tæt samarbejde, så der kan blive skabt bæredygtige løsninger for både de ledige og arbejdspladserne (Dall, Larsen et al., 2023; Spjelkavik et al., 2020, 2024; Van Der Aa & Van Berkel, 2014). Dette er dog ikke altid let at opnå grundet jobcentrenes behov for at masseproducere virksomhedsforløb. Ved brugen af virksomhedscentre og virksomhedskonsulenter, som ikke tager afsæt i specifikke borgeres ønsker, behov og forudsætninger, risikerer man i særlig høj grad, at arbejdspladsernes behov bliver styrende (Andersen et al., 2022; Dall et al., 2023).

Jobcenterets arbejde med matching og inklusion kan indebære, at flere typer af frontlinjearbejdere bidrager. Det kan både dreje sig om myndighedssagsbehandlere, sociale mentorer, jobcoaches og personlige jobformidlere (Frøyland, 2019). Frontlinjearbejderen kan få hjælp til inklusion af udsatte ledige med nedsat arbejdsevne ved at etablere virksomhedsnetværk med fokus på social ansvarlighed og brug af virksomhedsmentorer (Gustafsson et al., 2018; Hagner & Cooney, 2003; Maini & Heera, 2019; Spjelkavik et al., 2020, 2024).

Erfaringer fra et norsk projekt viser, at det regelmæssige samarbejde mellem virksomhedsmentorer og frontlinjearbejdere kan understøtte inklusionen af udsatte ledige på arbejdspladsen samt både styrke arbejdspladsernes inklusionskapacitet og frontlinjearbejderens inklusionskompetencer (Enehaug & Spjelkavik, 2022; Spjelkavik et al., 2020, 2024).

Data og metode

40 procent af danske arbejdspladser kender ikke til mentorstøtte, og det manglende kendskab er specielt udbredt blandt private og små virksomheder, som i forvejen ansætter relativt få medarbejdere med en nedsat arbejdsevne (Jakobsen et al., 2015, s. 77-90,

160). Virksomhedsmentorer bruges da heller ikke særlig meget af jobcentre mere. Det fremgår således af Jobindsats.dk, at andelen af forløb på offentlig forsørgelse, hvor der benyttes virksomhedsmentor, er faldet fra 0,9 procent i 2019 til 0,4 procent i 2022. Samtidig er jobcentre og borgere paradoksalt nok glade for støtten, og udenlandske erfaringer peger på, at virksomhedsnetværk og -mentorer kan styrke arbejdspladssinklusionen (Albæk et al., 2015; Jakobsen et al., 2015, s. 158–163).

På denne baggrund er der iværksat et samskabelsesprojekt i samarbejde mellem et jobcenter, lokale private virksomheder og uddannelsesinstitutioner i perioden 2021–2023, hvor brugen af virksomhedsnetværk og virksomhedsmentorer blev afprøvet. Formålet var at etablere småjobs til udsatte ledige.

Projektindsatsen fulgte SE-tilgangen, hvor man arbejder med at inkludere udsatte ledige på arbejdsmarkedet ud fra princippet om "First place then train" med en sideløbende tæt støtte og opfølgning fra en personlig jobformidler (Andersen et al., 2022; Swanson et al., 2013). Der er således også tale om en lidt anden type beskæftigelsesindsats end den, som er afprøvet i Norge, hvor frontlinjearbejderne ikke var personlige jobformidler eller såkaldte employment specialists (Vukadin et al., 2021), men sagsbehandlere med myndighedsansvar (Enehaug & Spjelkavik, 2022; Spjelkavik et al., 2020, 2024).

Indsatsen fulgte også andre principper fra SE og IPS og var derfor frivillig at deltage i for den ledige samt i videst muligt omfang tilrettelagt ud fra den lediges ønsker, behov og forudsætninger (Swanson et al., 2013). Det betød, at den ledige havde et intensivt samarbejde med en personlig jobformidler (opfølgning en gang om ugen), som forsøgte at matche den ledige ud fra deres ønsker, behov og forudsætninger. Alle de interviewede ledige gav udtryk for, at den personlige jobformidler i høj grad havde taget afsæt i deres ønsker, behov og forudsætninger, men undersøgelsen

viser også, at det kræver en forventningsafstemning med arbejdspladsen, som ikke altid lykkes i praksis (uddybes i afsnittet: "Dilemmaer i inklusionsindsatsen").

Et centralt element i indsatsen var desuden aftaler med lokale private virksomheder, som forpligtede sig på at ansætte udsatte ledige i småjobs (efter fire ugers praktik) og inkludere dem på arbejdspladsen med hjælp fra en virksomhedsmentor og et halvt års opfølgning fra den personlige jobformidler. Virksomhedsmentoren var en erfaren medarbejder, som selv ønskede at hjælpe med at inkludere en udsat ledig. Hvis virksomheden ikke kunne finde en medarbejder, eller havde ressourcer til dette, varetog den nærmeste leder mentorrollen (i tre ud af de ni undersøgte forløb var virksomhedsmentoren også leder).

I projektet var det muligt at modtage økonomisk compensation for virksomhedsmentorens arbejdstid, men det skete kun i meget ringe omfang, hvilket indikerer, at det ikke var så afgørende for virksomhedernes deltagelse. Mange af virksomhedsmentorerne (dog ikke lederne) deltog i en halv dags mentortræning, hvor de blev introduceret til målgruppen og den personlige jobformidlers rolle samt drøftede mulige måder at håndtere arbejdet som virksomhedsmentor. Seminaret blev fulgt op af et mentornetværk, hvor nogle af mentorerne mødtes hver tredje måned for at sparre om deres erfaringer. De deltagende var generelt tilfredse med både seminar og netværk, som løbende blev evalueret.

Artiklen baserer sig på ni kandidatforløb med udsatte ledige, som deltog i projektet, dvs. borgere tilknyttet jobcenteret, som havde problemer ud over ledighed, og som man allerede havde forsøgt at få i job gennem en længere årrække. De ledige havde psykiatriske diagnoser, somatiske sygdomme, misbrug, sprogsvanskeligheder mv.

Der er foretaget kvalitative interviews med alle de ledige (kaldet kandidaterne) og i otte af kandidatforløbene med deres personlige

jobformidlere og virksomhedsmentorer. En jobformidler blev ikke interviewet, fordi vedkommende havde skiftet job undervejs, og en enkelt mentor blev heller ikke interviewet, da det kun lykkedes at opnå en meget kort praktik i virksomheden.

Kandidaterne blev udvalgt med henblik på at evaluere indsatsen, og der deltog derfor både kandidater, der havde opnået lønnede timer, og kandidater, som kun havde opnået virksomhedspraktikker. Sekundært blev forløbene udvalgt ud fra det kriterie, at de foregik på forskellige typer og størrelser af private virksomheder. Der er tale om ni forskellige virksomheder og fem forskellige personlige jobformidlere.

De fleste adspurgte samtykkede til at deltage i interviews. Kandidaterne fra de fire sidste forløb i tabel 1 blev både interviewet efter omkring et halvt års deltagelse i projektet

(som de andre interviewede), og de blev også interviewet efter halvandet år (da der løbende tilgik flere kandidater undervejs i projektet, hvorfor der blev foretaget interviews ad to omgange). Da det ikke var muligt at få kontakt til alle kandidater, blev deres jobformidler i disse tilfælde interviewet i stedet. Derfor findes der informationer om, hvordan det gik disse kandidater efter deres forløb.

Derudover er der foretaget interessantinterviews med en lokal virksomhed, som deltog i projektets arbejdsgruppe, med projektlederen for de personlige jobformidlere (ikke interviewet i forbindelse med kandidatforløbene) og ledelsen for de personlige jobformidlere. Endelig er der foretaget et fokusgruppeinterview om samarbejdet med de lokale private virksomheder. Her deltog to virksomhedsledere, én virksomhedsmentor og to personlige jobformidlere.

	Borgers målgruppe	Udvælgelses-kriterium for borger	Interview med virksomhed	Inter-view med jobfor-midler	Virksom-hedstype
Dennis	Kontanthjælp	Praktik	X (leder)	X	Lille service-virksomhed
Kasper	Kontanthjælp	Praktik	Ikke relevant	X	-
Nabila	Selvforsørgelses- og hjemrejseydelse	Praktik	X	X	Stor industri-virksomhed
Allan	Kontanthjælp	Småjob	X (leder)	X	Mellemstor kur-susvirksomhed
Dorte	Ressourceforløb	Småjob	X	X	Lille rekla-mefirma
Per	Kontanthjælp (fleksjob senere)	Småjob	X	X	Mellemstor eventarrangør
Morten	Kontanthjælp (revalidering senere)	Småjob	X	Ikke relevant	Stor industri-virksomhed
Aisha	Ressourceforløb	Småjob (fyret senere)	X (leder)	X	Lille rengørings-firma
Laila	Kontanthjælp	Småjob (fyret senere)	X	X	Lille restaurant

Tabel 1: Overblik over undersøgte kandidatforløb

Alle interviews blev transskriberet og opindeligt analyseret med henblik på at besvare evalueringens forskningsspørgsmål vedr., hvordan projektindsatsen har virket i forhold til at få kandidaterne i småjob og bæredygtig beskæftigelse. I forbindelse med denne artikel er interviewene igen blevet gennemlæst med fokus på artiklens forskningsspørgsmål. Dette er sket som en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022), hvor der i første omgang er foretaget en primært datadrevet kategorisering af virksomhedsmentorenes roller ud fra en gennemlæsning. I anden omgang er materialet gennemlæst med henblik på at identificere dilemmaer, som kan gå på tværs af rollerne. Denne kategorisering er blevet informeret af litteratur omhandlende dilemmaer i virksomheders arbejde med og samarbejde om inklusion af medarbejdere/udsatte ledige.

Dette studie omhandler et enkelt projekt, hvor virksomhedsmentorer blev benyttet i relation til en SE indsats. Beskrivelsen af virksomhedsmentorenes roller og dilemmaer er således ikke udtømmende, men sammen med den anden forskning på området kan det pege på, hvordan virksomhedsmentorer kan bidrage til at styrke inklusionen af udsatte ledige og arbejdspladsernes inklusionskapacitet i samarbejde med den personlige jobformidler.

Virksomhedsmentorenes forskellige roller

Både de interviewede kandidater, mentorer og personlige jobformidlere udtrykker tilfredshed med mentorordningen og jobformidlerens tætte opfølgning i forhold til at introducere kandidaterne til arbejdspladsen og inkludere dem i arbejdsfællesskabet. Virksomhedsmentorerne havde en vigtig rolle over for kandidaterne som en tryghedsskabende kontaktperson i virksomheden. Det var således vigtigt at få skabt en relation præget af gensidig tillid og åbenhed, hvor der var fokus på trivsel og tryghed, hvilket også var tilfæl-

det i det førnævnte norske projekt (Enehaug & Spielkavik, 2022, s. 208; Spielkavik et al., 2024, s. 63-65).

Virksomhedsmentoren fungerede som en tosporet bro til virksomheden. For det første fortæller de interviewede jobformidlere, at virksomhedsmentoren gav dem bedre adgang til at tackle udfordringer løbende, når de opstod. Det var således vigtigt, at virksomhedsmentoren kontaktede den personlige jobformidler, hvis forløbet ikke fungerede efter hensigten og hvis der var behov for hjælp eller støtte udefra. I tråd med anden forskning kunne støtten variere fra myndighedsarbejde med at sikre den lediges basale behov (bolig, økonomi og helbred) og hjælp med at styrke sociale netværk og kompetencer (social mentor) til den personlige jobformidlers eget arbejde som jobcoach og vejleder i arbejdspladsforhold (Frøyland, 2019). For det andet gav virksomhedsmentoren den personlige jobformidler mere adgang til løbende at påvirke og få indsigt i inklusionen på virksomheden. Virksomhedsmentoren havde flere roller i den forbindelse, hvilket uddybes nedenfor.

Hjælp til gradvis kompetenceudvikling og selvstændiggørelse

I kandidatforløbene hjalp virksomhedsmentorerne med at facilitere kandidaternes udvikling af kompetencer og udvidelse af arbejdsopgaver, så disse gav mening for både virksomheden og kandidaten.

Et eksempel på dette er Pers forløb. Per er en ung mand i 30'erne med autisme, som gradvist fik øget antallet af timer gennem sin ansættelse. Det var vigtigt for virksomhedsmentoren, at han følte sig godt tilpas, og at han oplevede at udføre opgaver, der var meningsfulde for ham. Derfor aftalte de løbende, hvilke arbejdsopgaver, der gav mening for både ham og virksomheden, at han løste. Per fortæller her om, hvordan virksomhedsmentoren var

god til at bygge bro til de øvrige kollegaer og spillede en rolle i forhold til udvidelsen af hans opgaver:

"Så hun kontaktede andre i virksomheden om nogle opgaver. Så hun var den, der gav opgaverne, og stille og roligt byggede hun broen mellem mig og de andre, så de nu kan komme direkte til mig. [...] Det var svært i starten, hvis jeg selv skulle snakke med en masse nye mennesker. Så det var dejligt, at hun lige var mellemmand til at starte med og byggede det op." (Per, kon-
tanthjælpsmodtager, 2022)

Et andet eksempel, på hvordan virksomhedsmentoren kan facilitere en gradvis udvidelse af arbejdsopgaver, kompetencer og selvstændiggørelse, er Mortens forløb. Fra starten var det virksomhedsmentoren, der introducerede Morten til arbejdsopgaverne, men efter nogle uger fik han opgaver fra afdelingens øvrige medarbejdere. Virksomhedsmentoren forklarer, hvordan hun gradvist ansvarliggjorde sine kollegaer, samtidig med at hun arbejdede med Mortens selvstændiggørelse:

"Det der med at sikre sig, at han har noget at tage sig til, og så følge op på de andre [kollegaer], at de også byder ind, hvis de har noget, han kunne hjælpe til med. [...] Nu går det på at få ham til at være lidt mere selvstændig omkring nogle ting. Altså selvstændig omkring at kontakte nogle andre. Altså hvis han f.eks. mangler en it-pakke, at han så selv kontakter it-afdelingen og får det ordnet." (Mortens virksomhedsmentor, 2022)

Morten forklarer, at han oplevede at blive mere og mere en del af virksomheden i kraft af de arbejdsopgaver, han løste:

"Jeg kan se med mine egne øjne. [...] Nu har jeg jo også bare en folder på min computer, hvor jeg kan se alle de ting, jeg har klareret. Det er så der, hvor jeg siger wow, jeg har sgu bidraget en

del efterhånden." (Morten kontanthjælpsmodtager, 2022)

Ved interviewet efter halvandet års ansættelse giver Morten også udtryk for, at han varetager sine arbejdsopgaver fuldstændig selvstændigt, og at han ikke har haft behov for støtte fra sin virksomhedsmentor det seneste år. Han har til gengæld opfølgningsmøde en gang om måneden med sin leder, som tilsyneladende har overtaget en del af den tryghedsskabende rolle.

I begge tilfælde skete der en gradvis selvstændiggørelse, og kandidaterne fik løbende små succesoplevelser. Det indebærer en passende "evne til at gå udover sin komfortzone" (Spjelkavik et al., 2020), dvs. at handle inden for "zonen for nærmeste udvikling" (Vygotsky, 1978). I det norske forsøg med brug af virksomhedsmentorer oplever kandidaterne at få en lignende støtte fra virksomhedsmentorerne til en individuelt tilrettelagt oplæring og kompetenceudvikling (Spjelkavik et al., 2024, s. 68-70).

Støtte til inklusion i arbejdsfællesskabet

Virksomhedsmentoren baner også vejen i forhold til gradvist at udvide kandidatens sociale netværk på arbejdspladsen, dels gennem løsningen af opgaver for eller i samarbejde med andre medarbejdere (som det ses ovenfor) og dels gennem deltagelse i sociale aktiviteter såsom frokost, pauser, sociale arrangementer mv.

Pers forløb kan også illustrere inklusionen i arbejdsfællesskabet. Pers virksomhedsmentor gjorde sig efter eget udsagn umage for, at han mødte de andre medarbejdere, og hun hjalp ham med at få ændret sin arbejdstid, så han kunne deltage i frokosten. Virksomhedsmentoren fortæller, at Per i starten havde svært ved at gå alene ind ad døren til virksomheden, så hun gik ud til ham og fulgte ham ind til

hans kontorplads ved siden af hendes. Efter et halvt års ansættelse havde han fortsat denne kontorplads, men han var også i et andet team, som han nu delte arbejdsopgaver med, og sad derfor begge steder og tog sin computer med frem og tilbage, hvilket var både fleksibelt og trygt for ham.

Mortens forløb kan også fungere som illustration. Virksomheden forsøgte at tilrettelægge arbejdstiden, så han blev inkluderet mest muligt i arbejdsfællesskabet, hvilket virksomhedsmentoren oplevede, havde en positiv effekt:

“Jeg synes faktisk, at han er faldet rimeligt godt ind. Han er rimelig god til at byde ind, når vi sidder til pause. Hans arbejdstid ligger også, så han kommer, mens vi spiser frokost, og så plejer han at komme og drikke en kop te. Så har vi også eftermiddagspause, mens han er her, så han ligesom også er med til at sidde rundt omkring bordet til den uformelle snak.” (Mortens virksomhedsmentor, 2022)

Til interviewet efter halvandet år sås en klar indikation på, at Morten følte sig inkluderet i virksomheden, da han stolt fremviste en artikel, som var blevet skrevet om ham på virksomhedens hjemmeside. I artiklen beskriver han virksomheden som en familie, og han forklarer i interviewet, at han nu er en integreret del af virksomheden, og at de måske endda vil have svært ved at klare sig uden ham, når det handler om at løse visse opgaver. Morten siger eksempelvis:

“Jeg har tænkt mig at skabe denne her karriere i [virksomheden]. Jeg er vild med denne her virksomhed. Mine kollegaer er superflinke, og der er altid smil. Når jeg klarer en opgave, så får jeg altid ros. Jeg har det fuldstændig fantastisk her.” (Morten, på revalidering, 2023)

I det norske projekt har man lignende erfaringer. Her giver specielt mentorerne, som

er kollegaer, adgang til social inklusion i arbejdsfællesskabet:

“Flere eksempler illustrerer mentorenes vektlegging av det å være en del av arbeidsfellesskapet. Et aspekt som flere trekker fram, særlig de mentorene som arbeider sammen med kandidaten, er at de kjenner arbeidsmiljøet og utnytter det sosiale fellesskapet som motivasjon for kandidaten.” (Spjelkavik et al., 2024, s. 65)

Virksomhedsmentorerne kan hjælpe kandidater med social angst til at blive inkluderet i det sociale fællesskab på arbejdspladsen (som i Pers tilfælde) og hjælpe kandidaterne generelt til at trives bedre via den sociale inklusion (Spjelkavik et al., 2024, s. 65-67).

I både dette og det norske projekt foregår der tilsyneladende en samtidig selvstændiggørelse og inklusion i et praksisfællesskab, hvor der sker en situeret læring med afsæt i en perifer legitim position:

“Periferitet giver en tilnærmelse til fuld deltagelse, som åbner mulighed for faktisk praksis. Det kan opnås på mange forskellige måder, herunder nedsat intensitet, nedsat risiko, særlig støtte, reducerede fejlomkostninger, nær supervision eller mindsket produktionspres.” (Wenger, 2004, s. 121)

Man kan derfor hævde, at kandidaterne bliver placeret i virksomheder i en perifer legitim position med nedsat intensitet (småjob) og med særlig støtte fra en personlig jobformidler og en virksomhedsmentor, som understøtter situeret læring gennem en slags mesterlære, hvor kandidater som Per og Morten har bevæget sig mod fuld deltagelse i støttet beskæftigelse efter halvandet år (Lave & Wenger, 2003; Madsen et al., 2016; Wenger, 2004).

Styrkelse af arbejdspladsernes inklusionskapacitet

Virksomhedsmentoren kan også betragtes som en ambassadør for rummelighed og inklusion i virksomheden. En leder fra en deltagende virksomhed fortæller i fokusgruppeinterviewet om virksomhedsmentorernes betydning for inklusion og stoltheden over dette:

"Jeg synes heller ikke, man skal undervurdere, hvad det kan betyde for den medarbejder, man har. Det løft og den stolthed, der kan være i, at man har fået nogen til at fungere. Det er en sindssygt vigtig rolle. Og det forløb [seminar for nye mentorer] var også virkelig vigtigt. Det kan godt være, at vi også er en virksomhed, der er vant til at få nye mennesker ind og onboarde dem, men det er nogle særlige folk, vi har med at gøre her." (Leder fra deltagende virksomhed, fokusgruppeinterview, 2023)

Gennem interviewene med virksomhedsmentorerne og deltagelse i de løbende netværksmøder og seminaret for nye mentorer blev det også tydeligt, at de fleste mentorer satte en stolthed i at have en særlig opgave i virksomheden med inklusion. Flere af de erfarne virksomhedsmentorer præsenterede også deres erfaringer ved seminaret for nye mentorer. Nogle virksomhedsmentorer lader derfor til at have fungeret som en slags ambassadører for inklusion, både over for andre virksomhedsmentorer, men også i forhold til kollegaer og ledere i virksomheden.

Det kan være vanskeligt at vurdere, hvor meget mentorens rolle som ambassadør styrker inklusionskapaciteten på arbejdspladsen, men denne og andre undersøgelser peger på, at positive erfaringer med inklusion af personer med begrænsninger i arbejdsevnen kan øge inklusionskapaciteten på en arbejdsplads (Bredgaard & Shamshiri-Petersen, 2018; Jakobsen et al., 2015, s. 96-101). De arbejds-

pladser, som opnår positive erfaringer med inklusion, har således en tendens til at inkludere flere senere hen, og mentoren kan i disse tilfælde være en vedblivende kapacitet, som bærer viden og erfaringer videre.

Ledelsen i virksomhederne har også draget læring fra projektdeltagelsen. I fokusgruppeinterviewet fortæller en leder fra en deltagende virksomhed:

"Man skal godt nok mene det som leder. Fordi det var noget med at få markeret meget klart: "Sådan arbejder vi ikke her, og vi tager imod på en rigtig måde. Vi træner, og vi stiller vores ekspertise og arbejdsplads til rådighed". Men jeg fandt jo også ud af, at dem [de medarbejdere], der godt ville det, de var så gode til det." (Leder fra deltagende virksomhed, fokusgruppeinterview, 2023)

Ledelsen får således erfaringer med, hvordan det kræver ledelse at inkludere, og at de kan få hjælp fra nogle af deres medarbejdere i den sammenhæng (denne virksomhed udpegede flere mentorer). Mange ledere og mentorer nævner desuden vigtigheden af at være vedholdende og tålmodige på længere sigt, hvilket også understøttes af erfaringer fra det norske projekt (Enehaug & Spjelkavik, 2022, s. 209-210; Spjelkavik et al., 2024, s. 70-72).

Dilemmaer i inklusionsindsatsen

Som nævnt i starten af artiklen kan det være vanskeligt at balancere en udbudsorienteret beskæftigelsesindsats med en efterspørgselsorienteret, når jobcentre har behov for at masseproducere virksomhedsforløb (Andersen et al., 2022; Dall, Larsen et al., 2023). I dette projekt var det specielt vanskeligt, fordi jobformidlernes indsats i høj grad skulle basere sig på kandidaternes ønsker, behov og forudsætninger, samtidig med at de havde en begrænset adgang til småjobs i virksomheder.

Derudover bemærker projektlederen for jobformidlerne, at forventningsafstemningen med virksomhederne, som havde forpligtet sig på at deltage, ikke altid havde været god nok:

"Det har jeg sgu tænkt meget over, og jeg tror, at det er sådan, at mange virksomheder vil gerne fremstå, at de gerne vil lave det her CSR-arbejde. De vil også gerne gøre en forskel, når vi spørger dem, men når det så bliver virkelighed, og vi så kommer ud med den her kandidat, der måske har en masse skånehensyn, så kan de ikke rigtig håndtere det alligevel: "Det var ikke lige det, vi aftalte" osv. Det har måske ikke været tydeligt nok, hvad det gik ud på, da man sad og lavede aftalen." (Projektlederen fra jobformidlerne, 2023)

Det gjorde det vanskeligt at få etableret et match og skabte også til tider vanskeligheder med forventningsafstemningen med virksomhedslederne omkring selve praktikken eller ansættelsen. Baggrunden kan være, at ledere, som skal håndtere fastholdelse og inklusion af medarbejdere med nedsat arbejdsevne, ofte vil skulle balancere handlinger, som både er rettet mod *omsorg*, hvor man tager skånehensyn, og mod at *øge præstation*. Dette bunder både i virksomhedens behov for produktivitet, men det handler også om forholdet mellem medarbejderne. Der kan nemlig opstå konflikter, hvis der tages for mange individuelle (sær)hensyn til én medarbejder, imens andre medarbejdere samtidig oplever et stort arbejdspress. Dette kan føre til, at de individuelle hensyn bliver taget i det skjulte og mere uformelt, eller slet ikke bliver taget (Sutter et al., 2023).

Et eksempel på utilstrækkelig forventningsafstemning omkring balancen mellem *omsorg* og *præstation* finder vi i Dennis' forløb, som ikke endte i en ansættelse. Dennis er en mand i 40'erne, som ikke umiddelbart selv mente, at han havde en nedsat arbejdsevne, men som over en årrække havde haft svært

ved at finde et job. Dennis var i en praktik på et kontor, hvor han skulle gøre mødelokaler og køkkenet klar til brug for kontorets medarbejdere. Der var tale om en mindre virksomhed, hvor ejeren også var virksomhedsmentor. Dennis fortæller ellers, at matchmødet gik godt, og at han burde kunne blive ansat: *"Der [til matchmødet] tænker jeg, at hvis jeg er mødestabil og går til det med åbent sind, så kunne jeg ikke rigtigt se, at der skulle være nogle forhindringer for, at jeg kunne blive ansat der"* (Dennis, kontanthjælpsmodtager, 2023). Jobformidleren fortæller ligeledes, at matchmødet med Dennis og ejeren gik rigtig godt, og at de lige efter mødet lavede en aftale om 4 ugers praktik:

"Det var faktisk et af de match, jeg var allermest sikker på, ville ende i ansættelse og gå rigtig fint i mange år frem. Også fordi [virksomheden] faktisk havde de timer at tilbyde, som han ønskede – altså de her 30 timer." (Dennis' jobformidler, 2023)

Jobformidleren fortæller desuden, at Dennis er en af de mest ressourcestærke kandidater, hun har, og derfor regnede hun med, at han kunne klare stillingen. Jobformidleren fortæller dog videre, at hun havde en opfølgende samtale med ejeren, og at han ikke var tilfreds med Dennis' fravær, tempo og kvaliteten af hans arbejde: *"Så opgaverne blev ikke udført på den måde, han [ejeren] ønskede, eller til den standard han ønskede, og heller ikke i den hastighed han ønskede"* (Dennis' jobformidler, 2023). Jobformidleren forklarer, at Dennis oplevede, at ejeren var for ambitiøs. Ejeren havde også haft andre kandidater fra projektet, som ifølge hans vurdering havde problemer med deres arbejdsevne:

"Jeg er jo indstillet på at investere noget tid som arbejdsgiver, hvis det er den rigtige kandidat, der kommer. Der tror jeg også lidt, at man i projektet har presset nogle borgere ud, som ikke

varparate. Det er i hvert fald den opfattelse, jeg har fået med nogle af de borgere, jeg er blevet præsenteret for. De har simpelthen ikke været arbejdsmarkedsparate.” (Virksomhedsejer og mentor for Dennis, 2023)

Der var således en klar diskrepans mellem projektets formål om småjobs til udsatte ledige og ejerens opfattelse af, hvilke kandidater jobcenteret burde sende ud til virksomhederne.

Aishas forløb er et eksempel på, at balancen mellem omsorg og præstation kan forrykke sig senere i forløbet. Da Aisha, hendes leder og jobformidler blev interviewet første gang efter et halvt års ansættelse, var hun ansat seks timer om ugen i en hybridpraktik (grundet smerter i bevægeapparatet). Alle var på det tidspunkt tilsyneladende tilfredse med forløbet, som Aisha håbede, kunne blive til et fleksjob. Ejeren af den mindre rengøringsvirksomhed, som også havde påtaget sig rollen som virksomhedsmentor, promoverede flere gang Aishas forløb som eksempel til efterfølgelse på netværksmøder med de andre virksomheder. Hendes jobformidler fortæller om ansættelsen:

”Hun kunne godt lide at være der. Hun trivedes. Hun kunne se en værdi og et formål i sine arbejdsopgaver. Hun kunne godt lide at tage derhen, få dem udført og så tage hjem igen. Der var også aftale om, at når hun forhåbentlig en dag landede på et fleksjob, så ville hun kunne konvertere ansættelsen til et fleksjob, og det var også noget, jeg havde talt med lederen om.” (Aishas jobformidler, 2023)

Dette billede var dog markant ændret et år efter. Aishas tidligere jobformidler fortæller i et opfølgende interview, at virksomhedsmentoren (ejeren) kun havde haft meget sparsom kontakt med Aisha. Jobformidleren fortæller også, at virksomhedsmentoren med tiden gav hende flere og flere opgaver, som hun skulle

løse inden for de seks timer, hvilket resulterede i en sygemelding og derefter fyring. Jobformidleren siger:

”Så hun fortæller mig, at hun føler sig godt og grundig udnyttet og også lidt misbrugt i den forbindelse, at magtbalancen har været udnyttet i, at hun var arbejdsmodtager, og så kommer ejeren og ligesom beder hende om nogle ting uden for ansættelsesrammerne, som hun ikke følte, hun var i position til at afvise, og så alligevel blev hun fyret.” (Aishas jobformidler, 2023)

Ubalancen mellem omsorg og præstation i Dennis’ og Aishas forløb blev sandsynligvis forstærket af, at virksomhedsejerne også var virksomhedsmentorer og derved egenhændigt skulle balancere mellem omsorg og præstation. Der kan således muligvis være en fordel i, at virksomhedsmentoren også er medarbejder, da denne så i højere grad kan hellige sig rollen som advokat for kandidatens ønsker, behov og forudsætninger.

På den anden side fungerede den dobbelte rolle fint i Allans forløb, og i det norske projekt havde virksomhedsmentorerne omtrent samme rolle som i dette projekt, selvom hovedparten af mentorerne var ledere (Spjelkavik et al., 2024). Der kan da også være fordele forbundet med, at virksomhedsmentoren også er leder, da vedkommende her har mere direkte adgang til at håndtere kandidatens skånehensyn. Når virksomhedsmentorer også er ledere, bør jobformidler og kandidat dog nok være ekstra opmærksomme på, at mentoren ikke i for høj grad har fokus på præstation for at tilfredsstille produktionen og/eller andre medarbejders retfærdighedsfølelse. Dette kan nok være ekstra svært i små virksomheder, som i Dennis’ og Aishas tilfælde, eftersom deres arbejdskraft her kan være ekstra vigtig for produktionen og kollegernes arbejdsliv.

Et andet gennemgående dilemma omhandler *disclosure*, dvs. i hvilken grad en

medarbejder vælger at være åben om sin funktionsnedsættelse på arbejdspladsen over for kollegaer og ledere. I litteraturen peges der på, at den størst mulige disclosure øger mulighederne for inklusion, blandt andet fordi det gør det muligt at arbejde mere eksplicit og åbent med skånehensyn, hvilket under de rette omstændinger kan føre til tolerance, sympati og forståelse fra kollegaer (Dall, Madsen et al., 2023, s. 23; Sutter et al., 2023). Problemet er dog, at medarbejdere med nedsat arbejdsevne ofte er tilbageholdende med at fortælle om deres diagnose og skånehensyn på grund af frygt for at blive diskrimineret, fyret eller få dårligere karrieremuligheder (Dall, Madsen et al., 2023, s. 23; Gustafsson et al., 2018; Johnsen et al., 2022; Lysaght et al., 2022; Villotti et al., 2017).

Der er derfor behov for, at kandidaten oplever en tryghed ved at åbne sig, hvilket Dorte her formulerer:

"Man bruger den person, jeg er, og selvfølgelig den uddannelse, jeg har med mig. Bruger den bedst muligt. Så det kan være en god ide at være åben om [sin diagnose/problematik], hvis man føler sig tryk i det." (Dorte, ressourceforløbsmodtager, 2023)

Det lader dog til, at dette helst skal ske i et nøje afstemt tempo og kun på det niveau, som er nødvendigt. En leder fortæller til fokusgruppeinterviewet:

"Hen ad vejen har han sådan ligesom åbnet lidt op over for hende [hans virksomhedsmentor], og så har vi talt om, at det var sku måske meget godt, at vi ikke vidste det. Fordi vi mødte ham ikke som diagnosen." (Leder fra deltagende virksomhed, fokusgruppeinterview, 2023)

Virksomhedsmentoren har således i dette tilfælde kunne fungere som den kollega, som kandidaten gradvist åbnede sig op over for.

Det kan dog også skønnes nødvendigt, at virksomhedsmentoren og lederen ved mere om kandidatens funktionsbegrænsning i opstarten. Lederen fra en anden virksomhed fortæller under fokusgruppeinterviewet:

"Nu har hun [virksomhedsmentoren] haft nogle ude, der har PTSD og sådan noget. Og det der med at vide, hvad der trigger det, eller hvad skal jeg gøre, hvis der er et eller andet lige pludselig. [...] Så på den måde synes jeg, at det også bare nogle gange er rigtig rart at vide, hvis der er nogle diagnoser, noget baggrund, noget et eller andet. Fair nok, at vi så selv kan spørge om det, når vi så møder kandidaten. Men også bare for at skabe et trygt rum for den, der nu så skal have ansvaret for den her kandidat [virksomhedsmentoren]." (Leder fra deltagende virksomhed, fokusgruppeinterview, 2023)

Ud fra dette må man konkludere, at kandidaten og jobformidleren helst skal aftale, hvor meget der bliver sagt om kandidatens funktionsbegrænsninger i opstarten ud fra en vurdering af, hvad der er nødvendigt at vide ift. at få taget de rette skånehensyn, men måske også ud fra en vurdering af, hvor stor tolerancen for forskellighed er på arbejdspladsen. På samme måde kan dette drøftes mellem virksomhedsmentor og kandidat i forhold til, hvad kollegaer og ledelse har brug for at vide.

Konklusion

Virksomhedsmentorer kan fungere som en bro, der forbinder arbejdspladser, udsatte ledige og personlige jobformidlere i samarbejdet om at inkludere udsatte ledige og styrke inklusionskapaciteten. Virksomhedsmentoren har både en rolle at spille i forhold til at udvikle og selvstændiggøre kandidaten i sin opgavevaretagelse samt inkludere den nye medarbejder i arbejdsfællesskabet gennem situeret læring.

I visse tilfælde fører forløbet til fuld deltagelse og bæredygtig beskæftigelse, men i andre tilfælde kan det ende med et jobskifte, fyring eller opsigelse. Der er dog også en risiko for, at kandidaten kan blive fanget i en perifer bane, som fører til en marginal position:

"Mangeårige medlemmer kan omvendt blive fastholdt i en marginal position, og selve opretholdelsen af denne position kan være blevet så integreret i praksis, at den skjuler fremtiden. Vi har ofte svært ved at blive voksne deltagere i den familie, hvor vi er født." (Wenger, 2004, s. 194)

Denne risiko var blandt andet til stede i Aishas forløb, da hun ikke blev bevilliget fleksjob, selvom hun kun kunne arbejde nogle få timer om ugen. Virksomhedsmentoren kunne således også have haft en rolle i forhold til at undgå, at hun blev placeret i en marginal position.

Virksomhedsmentoren kan også være ambassadør for inklusionen på arbejdspladsen. Dette og andre studier tyder på, at virksomhedsmentoren kan bidrage til at styrke inklusionskapaciteten ved at videreføre viden og erfaringer til senere kandidatforløb om blandt andet betydningen af vedholdenhed og tålmodighed. På dette område mangler der forskning i præcis hvilke dele af en virksomheds praktiske og sociale kapacitet, virksomhedsmentorer kan påvirke.

Der findes flere dilemmaer i samarbejdet mellem jobformidler, kandidat og virksomhedsmentor. Jobformidleren skal som udgangspunkt balancere behovet for mange virksomhedsplaceringer og småjobs med kandidatens ønsker, behov og forudsætninger. Her kan virksomhedsmentorer hjælpe med at balancere disse hensyn til omsorg for kandidatens ønsker og skånehensyn på arbejdspladsen overfor virksomhedens behov for, at kandidaten præsterer effektivt som medarbejder. Det kan dog udfordres, når virksomhedsmentoren

også er leder eller virksomhedsejer, som egenhændigt må balancere disse hensyn overfor hinanden, om end denne dobbeltrolle også giver direkte adgang til at påvirke arbejdspladstilpasninger og kollegaers adfærd.

Et andet dilemma omhandler graden af åbenhed fra kandidatens side om egne funktionsbegrænsninger. Det er vigtigt med åbenhed, da det ellers kan være vanskeligt at tage de rette skånehensyn, men det kan også være vanskeligt at starte en ansættelse med at fortælle om alle sine svagheder, hvilket heller ikke altid er ønskværdigt, da det kan føre til stigmatisering og dårligere jobmuligheder.

Virksomhedsmentoren kan her fungere som den kollega, som kandidaten finder det rette niveau af åbenhed overfor. Det er dog også vigtigt, at den personlige jobformidler og kandidaten sammen forholder sig til dette, når de første gang møder ledelsen i virksomheden.

Personlige jobformidlers og virksomhedsmentors håndtering af disse og andre dilemmaer kunne ligeledes med fordel blive genstand for mere forskning, specielt med tanke for det stadigt stigende behov, som både virksomheder og beskæftigelsesindsatsen har for, at udsatte ledige kommer i småjobs og bæredygtig beskæftigelse.

REFERENCER

- Albæk, K., Bjerregaard, H., Bille, R., Krogh Graversen, B., Holt, H., Jensen, S., & Bruun Jonassen, A. (2015). *Evaluering af mentorordningen*.
- Andersen, N. A., Dall, T., & Madsen, M. B. (2022). Kapitel 5. Virksomhedsrettede indsatser for udsatte ledige. In D. Caswell & F. Larsen (Eds.), *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken* (pp. 121–148). DJØF Forlag.
- Bengtsson, S., & Gregersen, S. Ø. (2013). *Integrerede indsatser for mennesker med psykiske lidelser - En forskningsoversigt*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis*. Sage.

- Bredgaard, T. (2014). *Virksomhedernes sociale ansvar - Et studie i politisk forandring*. Aalborg Universitetsforlag.
- Bredgaard, T. (2018). Employers and Active Labour Market Policies: Typologies and Evidence. *Social Policy and Society*, 17(3), 365–377. <https://doi.org/10.1017/S147474641700015X>
- Bredgaard, T., & Halkjær, J. L. (2016). Employers and the implementation of active labor market policies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(1), 47–59. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i1.4909>
- 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*.
- Christensen, T. N., & Eplov, L. F. (2018). *Inklusion - Resultater fra IPS-projektet*.
- 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.
- Dall, T., Madsen, M. B., Larsen, F., & Dokkedal, A. A. (2023). *Udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet: Et trygt arbejdsliv - nu og i fremtiden*. Aalborg Universitet.
- Enehaug, H., & Spjelkavik, Ø. (2022). Utvikling av inkluderingskompetanse i NAV og på arbeidsplass. In M. Sønderskov, C. Rønningstad, & T. Saltkjel (Eds.), *Samhandling for bedre arbeidssinkludering* (pp. 203–224). Cappelen Damm Akademisk.
- Enehaug, H., Spjelkavik, Ø., & Professor, R. (2022). Workplace Inclusion Competence and Employer Engagement. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 12(1). <https://tidsskrift.dk/njwls/index>.
- Frøyland, K. (2019). Vital tasks and roles of front-line workers facilitating job inclusion of vulnerable youth. *European Journal of Social Work*, 22(4), 563–574. <https://doi.org/10.1080/13691457.2018.1423547>
- Gustafsson, J., Peralta, J., & Danermark, B. (2018). Supported employment and social inclusion - experiences of workers with disabilities in wage subsidized employment in Sweden. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 20(1), 26–36. <https://doi.org/10.16993/sjdr.36>
- Hagner, D., & Cooney, B. (2003). Building employer capacity to support employees with severe disabilities in the workplace. *Work*, 21, 77–82.
- Jakobsen, V., Larsen, M., & Jensen, S. (2015). *Virksomheders sociale engagement - Årbog 2015*.
- Johnsen, T. L., Fyhn, T., Jordbru, A., Torp, S., Tveito, T. H., & Øyeflaten, I. (2022). Workplace Inclusion of People With Health Issues, Immigrants, and Unemployed Youths—A Qualitative Study of Norwegian Leaders' Experiences. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.687384>
- Larsen, M., Jakobsen, V., & Mikkelsen, C. H. (2022). *Handicap og beskæftigelse 2022*.
- Lave, J., & Wenger, E. (2003). *Situeret læring - og andre tekster*. Hans Reitzels Forlag.
- Lysaght, R., Krupa, T., & Gregory, A. W. (2022). Employer approaches to recognizing and managing intermittent work capacity. *Equality, Diversity and Inclusion*, 41(5), 739–759. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2021-0046>
- Madsen, M. B., Søbjerger Nielsen, U., Ehrenreich, R., Habekost, A. M., & Ørnbøl, J. K. (2016). *Fra Udsat til Ansat - set fra et arbejdsgiverperspektiv*.
- Maini, A., & Heera, S. (2019). Exploring Disability Inclusion in Organizations through Managerial Lens. *Vision*, 23(2), 144–151. <https://doi.org/10.1177/0972262919840193>
- Rashid, M., Hodgetts, S., & Nicholas, D. (2017). Building Employers' Capacity to Support Vocational Opportunities for Adults with Developmental Disabilities. *Review Journal of Autism and Developmental Disorders*, 4(2), 165–173. <https://doi.org/10.1007/s40489-017-0105-5>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.07.003>
- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., Klethagen, P., & Schafft, A. (2020). *Arbeidsinkludering og mentor: Inkluderingskompetanse gjennom samskapning*.

- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., Lunde Helgesen, H., & Schafft, A. (2024). *Fra rutinebasert til reflektert praksis: Utvikling av inkluderingskompetanse i NAV og på arbeidsplass*.
- Suter, J., Irvine, A., & Howorth, C. (2023). Juggling on a tightrope: Experiences of small and micro business managers responding to employees with mental health difficulties. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 41(1), 3–34.
<https://doi.org/10.1177/02662426221084252>
- Swanson, S. J., Becker, D. R., Christensen, T. N., & Ebersbach, B. K. (2013). *IPS - Supported Employment: En praktisk guide*. Dartmouth Psychiatric Center & Psykiatrisk Center København.
- Van Der Aa, P., & Van Berkel, R. (2014). Innovating job activation by involving employers. *International Social Security Review*, 67(2).
- Villotti, P., Corbière, M., Fossey, E., Fraccaroli, F., Lecomte, T., & Harvey, C. (2017). Work Accommodations and Natural Supports for Employees with Severe Mental Illness in Social Businesses: An International Comparison. *Community Mental Health Journal*, 53(7), 864–870.
<https://doi.org/10.1007/s10597-016-0068-5>
- Vukadin, M., Schaafsma, F. G., Michon, H. W. C., de Maaker-Berkhof, M., & Anema, J. R. (2021). Experiences with Individual Placement and Support and employment – a qualitative study among clients and employment specialists. *BMC Psychiatry*, 21(1).
<https://doi.org/10.1186/s12888-021-03178-2>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber: læring, mening og identitet*. Hans Reitzels Forlag.

Claus Brygger Jacobi, *cand.scient.anth, ph.d., Professionshøjskolen Absalon, Socialrådgiveruddannelsen – Roskilde, caja@pha.dk*