

Mere end et match?

Hvordan de rette match opleves og udvikles i ikke-jobparates virksomhedsforløb

Esben Højmark

Abstract

Det er en central antagelse i den virksomhedsrettede indsats for ikke-jobparate ledige, at der skal skabes et godt jobmatch mellem borger og virksomhed. Få studier har imidlertid undersøgt, hvordan udsatte ledige oplever det rette match. Gennem interviews med beskæftigelsesmedarbejdere, arbejdsgivere og ikke-jobparate ledige finder artiklen tre måder, hvorpå ledige oplever at matche med virksomheden, hvad der i artiklen betegnes som et formåls-, kompetence- og relationsmatch. Formålsmatch handler om, at ledige kan se et klart og meningsfyldt formål med virksomhedsforløbet. Kompetencematch dækker over, at ledige oplever at mestre arbejdsopgaver og krav på virksomheden, mens relationsmatch indebærer, at ledige føler sig som en værdsat og ligeværdig del af fællesskabet på virksomheden. De tre former for match bidrager med større præcision til forståelsen af det rette match ved at skelne mellem forskellige behov hos ledige, som virksomheden skal matche. Matchene opstår imidlertid ikke af sig selv, men er resultatet af tilpasnings- og matchingprocesser på virksomheden. Artiklen fremhæver i den forbindelse en række aktiviteter og forhold på virksomheden, der understøtter disse match. De tre former for match kan anvendes som guidende principper i implementeringen af virksomhedsforløb for ikke-jobparate ledige, hvilket potentielt kan medføre, at flere ledige inkluderes på arbejdsmarkedet.

Keywords: virksomhedspraktik, udsatte ledige, arbejdsmarkedsintegration, lediges behov, inklusionspraksisser

Indledning

Virksomhedsforløb på ordinære arbejdspladser er de senere år blevet det centrale redskab til at få ikke-jobparate ledige tættere på arbejdsmarkedet. Både danske og internationale studier af virksomhedsrettede indsatser har indikeret positive beskæftigelseseffekter for udsatte grupper (Beskæftigelsesministeriet, 2016; Frederick & VanderWeele, 2019; Graversen, 2012; Modini et al., 2016; Rambøll & Metrica, 2018a). Der mangler dog fortsat forskningsbaseret viden om de

praksisser og processer på virksomheden, der bidrager til inklusionen af udsatte grupper på arbejdsmarkedet (Dall, Madsen, Larsen, & Dokkedal, 2023; Frøyland, Nordberg, & Nedregård, 2018; Madsen, Søbjerg Nielsen, Ehrenreich, Habekost, & Kirkegaard Ørnbo, 2016; Salado-Rasmussen & Bredgaard, 2016; Spjelkavik, Enehaug, Klethaugen, & Schafft, 2020). Større viden om hvordan og hvorfor virksomhedsforløb virker, kan bidrage til en mere effektiv implementering af den virksomhedsrettede indsats. Dette er vigtigt, da

en stor gruppe af ikke-jobparate ledige fortsat står uden for arbejdsmarkedet (Reformkommissionen, 2023)

I artiklen sættes der fokus på det rette jobmatch. Det er en central antagelse i den virksomhedsrettede indsats, at der skal skabes et personligt jobmatch mellem borger og virksomhed (Reformkommissionen, 2023; Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2021). Relativt få studier undersøger imidlertid, hvordan matchet opleves og understøttes i lediges virksomhedsforløb (se Madsen et al., 2016 og Salado-Rasmussen & Bredgaard, 2016 for undtagelser). For at flere udsatte ledige kan inkluderes på arbejdsmarkedet, er det vigtigt at forstå, hvorfor og gennem hvilke processer det rette match opstår. Artiklen adresserer derfor følgende to spørgsmål:

- Hvordan oplever ikke-jobparate ledige det rette match i forbindelse med deres virksomhedsforløb?
- Hvad er de vigtigste betingelser for, at det rette match opstår?

Artiklen indledes med en kort gennemgang af eksisterende forståelser af jobmatchet i beskæftigelseslitteraturen. Dernæst præsenteres artiklens metode og empiri, som bygger på interviews med beskæftigelsesmedarbejdere, ikke-jobparate ledige og arbejdsgivere. Herefter følger den empiriske analyse samt en diskussion og konklusion.

Eksisterende forståelser af jobmatchet

Der er ingen fast definition af det rette match i beskæftigelseslitteraturen. I stedet kan eksisterende forståelser kategoriseres ud fra to dimensioner. For det første kan der skelnes mellem match som enten jobformidling eller jobudvikling (Frøyland, Schafft, & Spjelkavik, 2018; Spjelkavik et al., 2020). Fra et formidlingsperspektiv sker matchingen forud for borgerens start på virksomheden og afsluttes,

når der er fundet en virksomhed, der matcher borgeren. Fra et udviklingsperspektiv fortsætter matchingen efter, at borgeren er startet på virksomheden, hvor tilpasnings- og udviklingsprocesser på virksomheden bidrager til, at matchet udvikles og vedligeholdes. For det andet kan der skelnes mellem match som et endimensionelt eller flerdimensionelt fænomen. En endimensionel forståelse kommer til udtryk ved ideen om et personligt jobmatch, hvor det ikke specificeres, hvad ledig og arbejdsgiver skal matche på. En flerdimensionel forståelse skelner modsat mellem forskellige dimensioner, som borger og virksomhed kan matche på.

I tidligere studier af ikke-jobparates virksomhedsforløb er jobmatchet hovedsageligt blevet beskrevet ud fra et endimensionelt jobformidlingsperspektiv. I en dansk kontekst fremhæver Salado-Rasmussen & Bredgaard (2016), at en forudsætning for et vellykket virksomhedsforløb er, at der sker en grundig afklaring af borgerens udfordringer og behov, og at der findes en praktikvirksomhed, som kan rumme disse. Forudsætningen for et godt match er således en klar forventningsafstemning mellem de involverede parter forud for virksomhedsforløbet. Samme forståelse kan genfindes i tidligere evalueringer af den virksomhedsrettede indsats (Epinion, 2017; Rambøll & Metrica, 2018b) og i Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings indsatsmodel for udsatte ledige. Her fremgår det, at beskæftigelsesmedarbejderen skal hjælpe borgeren med at finde frem til relevante virksomheder, der matcher borgerens ønsker, kompetencer og ressourcer (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2021). Denne forståelse har også været udbredt i den internationale litteratur om "Supported Employment", der har visse fællestræk med den danske virksomhedsrettede indsats (Bonfils, Sieling-Monas, Kaya, & Jørgensen, 2020). Her beskrives matching typisk som en udsøgning af relevante virksomheder, der matcher borgerens interesser

og kompetencer, men uden at specificere hvad ledige og virksomhed præcis skal matche på (Bond & Mueser, 2022).

Der er også eksempler på et jobudviklingsperspektiv i litteraturen. Madsen et al. (2016) finder, at matchet sjældent er til stede fra start for udsatte ledige, men udvikles undervejs i virksomhedsforløbet. De peger på, at arbejdsgiverens valg om ansættelse afhænger af, om borgeren passer til arbejdsopgaverne på virksomheden og ind i virksomhedens sociale og faglige samarbejdsrelationer. Dele af "Supported Employment" litteraturen fremhæver ligeledes, at udviklingen af matchet fortsætter efter borgerens start på virksomheden (Spjelkavik et al., 2020). Lexén et al., (2013) finder f.eks., at det er afgørende for borgere, at virksomhedsforløbet matcher borgerens kompetencer og behov, hvilket forudsætter løbende tilpasninger på arbejdspladsen. Denne del af litteraturen fremhæver dog også, at der generelt er mangel på forskning, der kommer empirisk tæt på de inkluderende processer på virksomheden (Dall et al., 2023; Enehaug, Spjelkavik, Falkum, & Frøyland, 2022; Frøyland, Nordberg et al., 2018; Kirsh et al., 2009; Lexén et al., 2013; Spjelkavik et al., 2020).

Artiklen undersøger derfor, hvordan ikke-jobparate ledige oplever at matche med virksomheder i forbindelse med deres virksomhedsforløb. Fra de lediges perspektiv kan et match overordnet defineres som en overensstemmelse mellem den lediges behov (ønsker, værdier, mål mv.) og de ressourcer og muligheder på virksomheden, der tilgodeser disse behov, hvad der også beskrives som et "needs-supplies fit" i organisationslitteraturen (Edwards & Shipp, 2007). Spørgsmålet er med andre ord, hvilke behov hos de ledige, som virksomheden skal matche, før at virksomhedsforløbet bliver en succes, herunder hvilke faktorer og forhold som understøtter dette.

Empiri og metode

Undersøgelsen var del af en større virkningsevaluering af virksomhedsforløb for ikke-jobparate ledige. Formålet i virkningsevaluering er at undersøge, hvorfor, for hvem og under hvilke omstændigheder indsatser virker (Pawson & Tilley, 1997). Virksomhedsforløb dækker over forløb, hvor ledige indgår på ordinære arbejdspladser med det formål at opnå progression mod arbejdsmarkedet og/eller ansættelse. Ikke-jobparate ledige dækker over ledige, der ikke umiddelbart kan påtage sig et ordinært arbejde, f.eks. fordi de har komplekse problemer af faglig, social eller helbredsmæssig karakter. I undersøgelsen var målgruppen aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere på 30 år og derover. En analyse af Rosholm (2024) viser, at knap to ud af tre aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere ikke har en erhvervskompetencegivende uddannelse, ligesom to ud af tre ikke har været i beskæftigelse de seneste fem år. Herudover har hver anden haft mindst én somatisk diagnose inden for de seneste tre år, imens hver femte som minimum har en enkelt lettere psykiatrisk diagnose.

Udvælgelse af interviewpersoner

Artiklen baserer sig på interviews med arbejdsgivere, aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere og beskæftigelsesmedarbejdere. Udvælgelsen af de forskellige interviewgrupper skete ud fra antagelsen om, at forskellige aktører kan belyse forskellige aspekter af virksomhedsforløbet. Ledige kunne f.eks. beskrive deres oplevelse af at matche med virksomheden, men have mindre viden om hvilke forhold på virksomheden, der understøtter disse match. Her kunne arbejdsgivere eller beskæftigelsesmedarbejdere i stedet bidrage med relevante indsigter. De tre interviewgrupper kunne samtidig bidrage med direkte og indirekte perspektiver på de lediges oplevelse af match, der kunne sammenlignes og krydstjekkes med

hinanden. Der blev i alt gennemført 45 interviews fordelt på 16 beskæftigelsesmedarbejdere, 16 arbejdsgivere og 13 borgere.

Da formålet var at forklare, hvorfor og hvornår virksomhedsforløb virker, blev der primært udvalgt interviewpersoner, som havde positive erfaringer med den virksomhedsrettede indsats. Det er selvsagt ikke alle virksomhedsforløb, der har positive udfald, hvorfor et fokus alene på positive virksomhedsforløb risikerer at overse nogle af de faktorer, der kan udgøre barrierer for borgerens oplevelse af match. At kunne undersøge borgerens oplevelse af match forudsætter imidlertid tilstedeværelsen af et match, hvorfor der blev prioriteret interviewpersoner, der havde positive erfaringer med indsatsen. De fleste interviewpersoner kunne dog berette om både positive og negative oplevelser med indsatsen. Beskæftigelsesmedarbejdere og arbejdsgivere havde både haft gode og dårlige virksomhedsforløb, ligesom ledige havde deltaget i flere forskellige virksomhedsforløb af varierende kvalitet. Det havde den fordel, at interviewpersonerne kunne sammenligne forskelle mellem de gode og dårlige forløb og på den baggrund fremhæve virksomme elementer i indsatsen. Virksomheder blev udvalgt, hvis de tidligere havde ansat én eller flere aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Interviewpersonerne blev kontaktet gennem Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings (STAR) netværk, CABI's¹ virksomhedsnetværk samt en tidligere survey blandt aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere i virksomhedsforløb. I nogle tilfælde blev interviewpersoner kontaktet via en sneboldmetode, hvor jobcenteret f.eks. formidlede kontakten til en virksomhed.

For at opnå en bred viden om hvilke kontekstuelle forhold der kunne understøtte matchet, blev udvælgelsen af interviewpersoner forsøgt varieret på en række forhold (Emmel, 2013). Det drejede sig om virksomhedernes branche, geografi og størrelse samt

strukturelle rammevilkår for jobcentrene. Ud af de 16 arbejdsgivere (15 private og én offentlig) var fem fra store virksomheder (> 250 ansatte), fem var fra mellemstore (50-249 ansatte) og seks var små (1-49 ansatte). Ud af de 16 interviewede beskæftigelsesmedarbejdere var fire fra kommuner med relativt gode strukturelle rammevilkår, fire var fra kommuner med mellemgode rammevilkår, mens otte kom fra kommuner med relativt dårlige strukturelle rammevilkår (Jobindsats.dk, 2023). På tværs af arbejdsgivere og ledige var virksomheder fra ni forskellige brancher repræsenterede, herunder handel, industri, hoteller og restauranter, erhvervsservice og rengøring, landbrug, skov og fiskeri, offentlig administration, sundhed og socialvæsen, information og kommunikation samt andre serviceydelser.

Ud af de 13 ledige (otte mænd og fem kvinder) var 11 i virksomhedsforløb på private virksomheder, mens to var på offentlige virksomheder. Syv ledige var i forløb på små virksomheder (1-49 ansatte), mens tre var på mellemstore virksomheder (50-249 ansatte) og to på store virksomheder (> 250 ansatte). Alle ledige havde helbredsmæssige udfordringer, enten fysiske eller psykiske, der satte begrænsninger for deres arbejdssevne.

Interviewmetode

Interviewmetoden tog udgangspunkt i det realistiske interview (Manzano, 2016), hvor formålet er at udlede deltagernes egne teorier om, hvorfor og under hvilke omstændigheder indsatser virker. For at undgå bekræftelsesbias blev der anvendt en indirekte udgave af tilgangen, hvor der spørges åbent ind til aktiviteterne i indsatsen for at forstå betingelserne for og konsekvenserne af disse aktiviteter (Bonell, Warren, & Melendez-Torres, 2022). Interviewformen har derfor været semistruktureret i et forsøg på at afdække interviewpersonernes forståelse af matchet og stadig være åben for

nye indsigter. Hvert interview varede mellem 35 og 80 minutter. Interviewene blev optaget og derefter kodet og analyseret i NVivo.

Analyse af data

Det kvalitative datamateriale blev analyseret med udgangspunkt i "kausal kodning" (Jackson & Kolla, 2012; Saldaña, 2013). Kausal kodning sigter mod at kortlægge virkningskæder (KODE1 → KODE2 → KODE3) i deltagernes interviews. Virkningskæder referer i artiklen til forbindelser mellem aktiviteter og kontekstuelle forhold i indsatsen, der leder bestemte udfald gennem deltagernes reaktioner og oplevelser (Bonell et al., 2022; Dahler-Larsen, 2018; Lemire, Kwako et al., 2020). Formålet var med andre ord at identificere sammenkædninger af aktiviteter, oplevelser og udfald i interviewpersonernes beskrivelser af virksomhedsforløbet. Fokus var på, hvordan de ledige oplevede at matche med virksomheden, aktiviteter og forhold på virksomheden, der understøttede dette, samt konsekvenserne heraf.

Analysen foregik i fire overordnede skridt: (1) Alle interviews blev transskriberet og genlæst for at få et overordnet billede af indholdet. (2) Tekstdele blev udvalgt og kodet i tekstnære virkningskæder. En strategi var her at lede efter sproglige koblingsord såsom "fordi", "derfor", "så", "på grund af" mv., der signalerede en årsagskobling mellem et eller flere elementer i deltagernes beskrivelse. En anden strategi var at lede efter sidestillinger mellem elementer i samme sætning eller afsnit, der signalerede, at de var forbundet i interviewpersonens ræsonnement (Westhorp, 2008). Koderne forsøgte at være så tæt på deltagernes oprindelige udsagn som muligt for at minimere muligheden for alternative fortolkninger. (3) Ud fra en sammenligning af forskelle og ligheder blev de tekstnære koder fortolket og kategoriseret i en række fælles kategorier og virkningskæder i relation til matchet. Her var spørgsmålet, om

de tekstnære koder delte én eller flere definerende egenskaber, som kunne danne grundlag for en fælles og mere generel kategori. Derigennem blev det muligt at reducere antallet af unikke koder og forene dem i mere generelle og fuldstændige virkningskæder. En borger kunne f.eks. forbinde et klart formål med større motivation (formål → motivation), mens en beskæftigelsesmedarbejder kunne forbinde en klar forventningsafstemning med et klart formål for borgeren (forventningsafstemning → formål), hvilket kunne kombineres til en fælles virkningskæde (forventningsafstemning → formål → motivation). I kategoriseringen blev der løbende foretaget en kritisk refleksion over, om de fælles kategorier og virkningskæder kunne siges at repræsentere de tekstnære koder. Modstridende udsagn blev vejet op imod hinanden i forhold til, om de skulle lede til revision af kategorierne. (4) Sideløbende med den empiriske analyse blev der søgt efter eksisterende teorier, der kunne informere de empiriske temaer. Teorier blev inddraget, hvis de tilbød begreber, der kunne inspirere og teoretisk understøtte kategorierne fra interviewpersonernes beskrivelser (Lemire, Christie, & Nielsen, 2020). Spørgsmålet var med andre ord, om analysens kategorier kunne relateres til eksisterende teoretiske begreber. Analysen fandt det i den forbindelse velegnet at trække på selvbestemmelsesteori, hvilket uddybes til sidst i artiklen. Displays med repræsentative citater for de udledte virkningskæder fremgår af tabel 1.

Resultater

Artiklens fund er opsummeret i figur 1. Artiklen finder, at ledige kan matche med virksomheden på tre forskellige måder, hvad der betegnes som et formåls-, kompetence- og relationsmatch. Formålsmatch kommer til udtryk ved, at ledige kan se et klart formål med deres forløb på virksomheden, der matcher deres situation og ønsker. Kompetencematch

handler om, at ledige mestrer deres arbejdsopgaver og kravene på virksomheden, mens relationsmatch indebærer, at ledige oplever et tilhør til fællesskabet på virksomheden, hvor deres bidrag værdsættes. Når ledige oplever at matche med virksomheden på de tre områder, så styrkes deres motivation, udvikling og præstation på virksomheden. Der er samtidig tegn på, at arbejdsgiver lægger vægt på et kompetence- og relationsmatch, når de skal træffe beslutning om at ansætte borgeren. De tre match kunne genfindes på tværs af de tre interviewgrupper. Hvor de ledige direkte kunne beskrive deres oplevelse af at matche med virksomheden, så kunne beskæftigelsesmedarbejdere og arbejdsgivere indirekte beskrive, hvilke match der var vigtige for de ledige.

Matchene opstår imidlertid ikke af sig selv, men er et resultat af matchingprocesser på virksomheden, hvor ledig og arbejdsgiver tilpasser sig hinanden undervejs i virksomhedsforløbet. Artiklen peger i den forbindelse på en række aktiviteter og kontekstuelle faktorer, der understøtter matchingen på virksomheden. I analysen opdeles faktorerne i borgerrelaterede matchingaktiviteter og virksomheds-

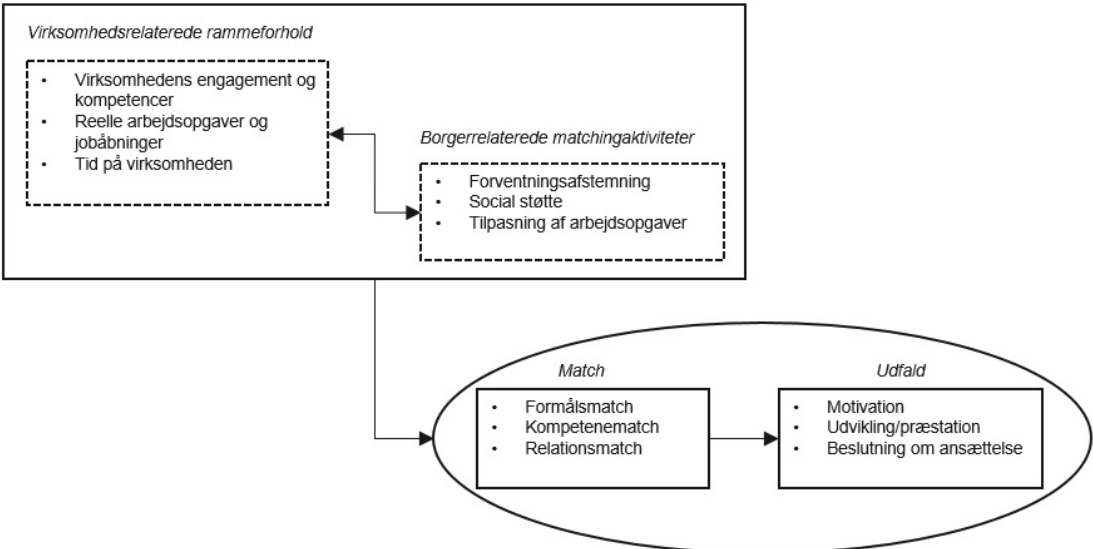
relaterede rammeforhold. Borgerrelaterede matchingaktiviteter vedrører de konkrete aktiviteter på virksomheden, som bidrager til borgerens tilpasning til virksomheden. Virksomhedsrelaterede rammeforhold omhandler derimod eksisterende karakteristika ved virksomheden og forløbet, der understøtter matchingaktiviteterne på virksomheden.

I de følgende afsnit redegøres for artiklens fund. Først beskrives de tre matchtyper og de relaterede matchingaktiviteter. Dernæst beskrives de virksomhedsrelaterede rammeforhold.

Matchtyper og matchingaktiviteter

Formålsmatch

At der er et klart formål med virksomhedsforløbet, som giver mening for borgeren, fremhæves som centralt på tværs af alle interviewgrupper. Når borgere oplever medbestemmelse og ejerskab for virksomhedsforløbet, så understøttes deres motivation. En beskæftigelsesmedarbejder forklarer:



Figur 1. Overblik over analysens fund. Kilde: Egen figur

"Det vigtigste, det er at få forventningsafstemt med borgeren og få en snak omkring, hvad de selv ønsker og hvad de tænker om mulighederne, [...] så de selv kan være medbestemmende i stedet for, at vi bare kommer og presser et eller andet ned over hovedet på dem, [...] for du får meget mere motiverede borgere." (Interview med beskæftigelsesmedarbejder, 2022).

To borgere fortæller, hvordan de oplever et vendepunkt i deres ledighedsforløb, da der pludselig tages udgangspunkt i deres interesser og ønsker. Den ene borger beskriver, hvordan vedkommende får en ny sagsbehandler, der *"rent faktisk havde læst mit cv"* (interview med borger, 2023) og som derfor kontakter en relevant virksomhed. Den anden borger beskriver, at der sker et vendepunkt, da vedkommende kommer over hos en privat aktør, der tager udgangspunkt i vedkommendes kompetencer og interesser:

"Altså de tror på én. Det er ikke noget med, hvad du ikke kan. Det er, hvad kan du, og det du kan. Det er et godt udgangspunkt. [...] Og det er helt frit til en selv. For de siger: 'Vi har de og de jobs. Og dem, der er interesseret i de jobs, de bliver, når mødet er slut'." (Interview med borger, 2023).

I det modsatte tilfælde beskriver to borgere tidligere forløb, hvor der ikke synes at være et klart formål, hvilket leder til modløshed og frustration. En borger beskriver, hvordan vedkommende har været i utallige praktikforløb uden at det har ledt til ansættelse, hvilket skaber en følelse af at være *"gratis arbejdskraft"* og blive *"udnyttet af systemet"* (interview med borger, 2023). En anden ledig har deltaget i forskellige virksomhedsforløb i forbindelse med en afklaring til fleksjob, men uden at det har været klart, hvordan forløbene bidrog til denne afklaring. Det betyder, at forløbene føles som *"spild af tid"* og *"udnyttelse af arbejdskraft"* (interview med borger, 2023). Det er

med andre ord centralt for borgernes motivation, at formålet matcher deres egne ønsker og fremtidsmål. Dette kan i mange tilfælde være et ønske om ansættelse, men kan f.eks. også handle om at blive afklaret til et fleksjob. Når borgere kan se en klar retning med forløbet, så lægger de mere energi i praktikperioden. Flere arbejdsgivere beskriver, hvordan borgernes egen lyst til at starte på virksomheden er afgørende, hvis forløbet skal blive en succes. En arbejdsgiver fortæller:

"Det kan du lynhurtigt vurdere allerede til forsamlingen: Om de er der, fordi de skal, eller fordi de har lyst. [...] Ikke for at tale ned om nogen, men det kan godt være nemt for en praktikant efter den første uge at sige: 'Det er for hårdt for mig'. [...] Så er det jo også nemmere at blive hjemme." (Interview med arbejdsgiver, 2023).

Borgernes indledende interesse og motivation signalerer til arbejdsgiveren, at de er villige til at yde en indsats for at passe ind på virksomheden. Dette positive førstehåndsindtryk har i mange tilfælde betydning for arbejdsgiverens egen engagement og motivation. Størstedelen af de interviewede arbejdsgivere fremhæver, hvordan de har haft forløb, hvor borgeren ikke udviser initiativ eller interesse fra starten, hvilket ofte fører til, at forløbet afsluttes uden en ansættelse. Formålsmatchet kan i den forstand ses som en nødvendig forudsætning for, at virksomhedsforløbet kommer godt fra start.

I forhold til at understøtte formålsmatchet peger interviewpersonerne på vigtigheden af, at der sker en fælles forventningsafstemning, hvilket også fremhæves i tidligere studier (Salado-Rasmussen & Bredgaard, 2016). En beskæftigelsesmedarbejder forklarer:

"Og så går vi hardcore efter det, de gerne vil. [...] Men jeg er også realistisk omkring det. For de kan have urealistiske forventninger, men det skal vi ikke skyde ned med det samme. Vi skal

gå efter det. Og når vi går vejen med dem, så de selv erkender, at: "Det nok ikke lige er mig". Det er en erkendelse, de skal komme frem til." (Interview med beskæftigelsesmedarbejder, 2022).

Som citatet illustrerer, så kan borgerne i nogle tilfælde have urealistiske forventninger til virksomhedsforløbet. Eller borgerne kan *"være så presset psykisk eller fysisk eller bare ikke indstillet på at gå ud og søge en praktik"* (interview med beskæftigelsesmedarbejder, 2022), som en anden beskæftigelsesmedarbejder formulerer det. Formålsmatchet kræver derfor i mange tilfælde en fælles forhandling og forventningsafstemning, hvor borgeren overbevises, eller selv når frem til et meningsfyldt og opnåeligt formål med forløbet. Denne forventningsafstemning er især central forud for borgerens start på virksomheden, men har også betydning undervejs i forløbet. Flere arbejdsgivere beskriver, hvordan de holder ugentlige opfølgningsmøder for at sikre, at forløbet holder sig på rette spor. Formålsmatchet er derfor ikke statisk, men kan ændre sig undervejs. En ledig beskriver et forløb, hvor der fra start var et klart formål om at skulle op i timer. Undervejs føler borgeren imidlertid ikke, at arbejdsgiver overholder den aftalte plan, hvilket medfører, at borgeren blev *"mindre motiveret"* og *"lavede mindre, end jeg burde have gjort"* (interview med borger, 2023). Manglende forventningsafstemning og opfølgning undervejs i forløbet kan derfor svække borgerens oplevelse af formål og motivation.

Kompetencematch

Ud over et klart formål er det afgørende for borgerne, at de kan mestre arbejdsopgaverne og kravene på virksomheden. Oplevelse af mestring understøtter borgernes tro på egne evner og deres udvikling undervejs i virksomhedsforløbet. En borger beskriver det således:

"Mit selvværd er steget. Og det synes jeg, det gør hele tiden. Og de [virksomheden] har også sagt, at jeg har forandret mig rigtig meget. Fordi i starten er jeg meget sådan forsigtig og vil ikke gøre noget forkert. [...] Jeg skal lige have den der tryghedsfølelse. Så jeg vil hellere spørge to gange end én gang for lidt." (Interview med borger, 2023).

En del af borgerne har de nødvendige kvalifikationer til at udføre deres opgaver fra start. Disse borgere udfører relativt simple opgaver, der ikke kræver meget oplæring, eller har tidligere erfaringer med samme type af arbejdsopgaver. For disse borgere hænger oplevelsen af mestring sammen med, at kravene i arbejdet er tilpasset deres behov. Det kan handle om at undgå tunge løft eller at have en klar struktur for de opgaver, der skal løses i løbet af dagen. Det kan også handle om, at arbejdstiden justeres undervejs eller fleksible mødetider, der gør det muligt at håndtere eventuelle helbredsudfordringer. En borger forklarer:

"Hvis jeg har noget med maven, så kan jeg bare komme tirsdag eller torsdag. Så jeg føler også, at jeg kan passe mit arbejde. Det har jeg ikke følt før. Men her føler jeg, at jeg kan passe et arbejde. Og det har virkelig gjort meget for mig." (Interview med borger, 2023).

For høje krav i arbejdet kan derfor modvirke oplevelsen af mestring. Men nogle borgere fremhæver også, hvordan kravene i arbejdet kan være for lave, hvilket kan have en demotiverende virkning. Tilpasning af arbejdsopgaver er derfor en central matchingaktivitet i forhold til at understøtte kompetencematchet. I mange tilfælde starter borgeren med relativt simple opgaver, mens der over tid sker en gradvis øgning af ansvar og krav i takt med borgerens egen udvikling. En arbejdsgiver beskriver tilpasningen på følgende måde:

"Det er vigtigt, at man finder de rigtige opgaver til vedkommende, så de matcher. [...] Det er vigtigt, at man tager ham i hånden og giver ham opgaverne efterhånden, som han selv er klar til det, når dem, der har med ham at gøre, vurderer, at det kan han godt uden at få et nederlag." (Interview med arbejdsgiver, 2023).

Ud over tilpasning af arbejdsopgaver forbin-der mange borgere oplevelsen af mestring med den støtte, de modtager fra de andre ansatte på virksomheden. Dette beskrives i litteraturen som naturlig eller social støtte på arbejdspladsen (Dall et al., 2023). At starte et nyt sted er typisk forbundet med usikkerhed for borgerne. Tydelig kommunikation, oplæring og viden, om hvor man skal gå hen for hjælp, kan være med til at mindske denne usikkerhed. En borger beskriver det således:

"Og som han siger, jeg skal nok sige til, hvis der er noget. Og det er vigtigt at vide, at hvis der er eller andet, som jeg skal gøre bedre eller anderledes. Jamen så siger de det til mig. Sådan at have rene linjer. For så ved man også, hvem man har med at gøre." (Interview med borger, 2023).

Denne kommunikation og oplæring drejer sig både om konkrete instrukser i forhold til, hvordan arbejdsopgaver skal udføres. Men det drejer sig i lige så høj grad om de ofte implicitte forventninger i forhold til, hvornår et arbejde er udført godt nok og hvad den generelle arbejdskultur er på arbejdspladsen. Flere af de ikke-jobparate ledige har været lang tid væk fra arbejdsmarkedet og har derfor behov for grundlæggende information om, hvad det kræver at indgå på en arbejdsplads. Den faglige støtte kan være med til at skabe en tryghed hos borgerne, hvor de tør at prøve nye arbejdsopgaver af, hvilket igen kan lede til nye mestringsoplevelser. Selvom oplæringen kan foregå på forskellige måder, er der ifølge arbejdsgivere og beskæftigelsesmedarbejdere

i mange tilfælde tale om en tæt sidemandso-plæring, hvor borgeren har en fast kontaktperson eller mentor på virksomheden, som følger dem de første uger af forløbet.

Størstedelen af de interviewede arbejdsgivere fremhæver samtidig, at borgeres mestring af arbejdsopgaver har betydning for deres valg om at tilbyde ansættelse på virksomheden. For arbejdsgiverne handler det om, at borgeren kan udføre de arbejdsopgaver, som virksomheden har brug for at få løst, at de er mødestabile og at arbejdsgiver kan stole på dem. En arbejdsgiver beskriver:

"Det sker faktisk ofte, at de får gjort sig uundværlige. Fordi de enten bare bliver en del af flokken eller får løst nogle af de opgaver, der ellers ikke rigtig bliver løst. Og så lykkes det alligevel." (Interview med arbejdsgiver, 2023).

I lighed med tidligere studier (Madsen et al., 2016) beskriver mange arbejdsgivere, hvordan de bruger virksomhedsforløbet til at se borgerne an og udvikle deres evner, så de over tid opnår et match med arbejdsopgaverne. Men som ovenstående citat indikerer, så afhænger beslutningen om ansættelse ikke kun af kompetencematchet. Relationsmatchet er mindst lige så vigtigt, hvilket næste afsnit beskriver.

Relationsmatch

Det er centralt for borgerne at føle sig socialt inkluderet på virksomheden. Oplevelsen af inklusion handler om at føle sig som en accepteret og ligeværdig del af fællesskabet på arbejdspladsen, hvor ens bidrag værdsættes (Shore et al., 2011). Borgernes oplevelse af tilhør afhænger i høj grad af den type modtagelse, de får fra ledere og kollegaer. Oplevelsen af at blive set, respekteret og forstået tolkes som tegn på, at borgeren er en accepteret del af fællesskabet. Det skaber en tryghed hos borgeren og en forpligtelse over for arbejdspladsen. Borgerne beskriver, hvordan de bliver

mødt med et smil, når de møder på arbejde, at kollegaer interesserer sig for dem, eller at de inviteres med til sociale arrangementer på virksomheden. En ledig beskriver det sådan:

"Ham her [lederen på virksomheden] kom med et smil og var venlig og høflig. Der var nærmest ingen grænser for, hvad han ville gøre for sin medarbejder. Og nu hvor jeg kun var praktikant. "Jamen du skal med til bowlingaften". "Du skal med til julefrokost". [...] Det gjorde for mig, at han tog sig af mig. At han inviterede mig med i fællesskabet. Det gjorde, at jeg havde mere lyst til at komme op om morgenen og komme afsted" (Interview med borger, 2023).

Flere arbejdsgivere beskriver, hvordan de forsøger at gøre borgeren til et ligeværdigt medlem af virksomheden. Det kan handle om, at borgeren får samme stempelkort eller arbejdstøj som de andre ansatte eller inviteres med til frokost eller rygepauser i gården. De små interaktioner på arbejdspladsen signalerer en interesse og respekt for borgeren, der bidrager til, at borgeren flyttes fra en outsiderstatus til at være en del af gruppen på arbejdspladsen. En arbejdsgiver beskriver den sociale matchingproces på følgende måde:

"Man finder hurtigt ud af, hvad deres interesser er, og det er jo tit en god måde at snakke med dem på. Og tit og ofte så spiser de [borgeren og kollegaer] sammen halv fem, eller også er de lige ude og ryge eller får en kop kaffe. Det er der, de [kollegaerne] kommer under huden. [...] Og det er der, de [borgerne] kommer til at føle, at de ikke bare er et nummer, men at de er en del af os andre." (Interview med arbejdsgiver, 2023).

En vigtig del af relationsmatchet handler derfor om at opbygge gode relationer. Som ovenstående citat indikerer, så er relationsopbygningen i mange tilfælde drevet af

kollegaerne på virksomheden, der inviterer borgerne indenfor i fællesskabet. Støtten på virksomheden handler derfor ikke kun om faglig oplæring og hjælp, men i lige så høj grad om den mere uformelle støtte i form af interesse, anerkendelse og hensyn. Ros og anerkendelse skaber følelsen af, at *"man er en del af holdet"* (interview med borger, 2023), som en borger formulerer det, hvilket skaber en forpligtelse over for virksomheden. Det er i den forbindelse vigtigt, at borgeren udfører arbejdsopgaver, der bidrager med reel værdi til virksomheden. Tilpasning af arbejdsopgaver handler altså ikke kun om at justere kravene i arbejdsopgaverne, men også at sikre at der er reelle arbejdsopgaver til borgeren. En ledig beskriver det således:

"Jeg kunne mærke, at jeg gjorde en forskel. Altså de skal ekspedere kunder, og de har ikke tid til at f.eks. at samle en reol. Det tager flere dage, fordi de bliver afbrudt. Jeg kan bare koncentrere mig om det få det færdigt. Og jeg spørger aldrig, hvad jeg skal lave, fordi jeg kan altid se, hvis der er noget at lave i butikken." (Interview med borger, 2023).

Som tilfældet var med kompetencematchet, så lægger arbejdsgiverne vægt på relationsmatchet, når de skal tage stilling til borgerens ansættelse. Det handler om, hvorvidt borgeren *"passer ind med de andre medarbejdere"* (interview med arbejdsgiver, 2023) eller *"vil indgå i vores fællesskab"* (interview med arbejdsgiver, 2023), som to arbejdsgivere formulerer det. Nogle arbejdsgivere beskriver, hvordan de har været nødt til at afbryde forløb med ledige, der var fuldt ud i stand til at løse deres arbejdsopgaver, men som ikke fungerede socialt på arbejdspladsen. Både kompetence- og relationsmatch synes derfor at skulle være til stede, før arbejdsgiver vil tilbyde løntimer, hvilket tidligere studier også indikerer (Madsen et al., 2016; Rogstad & Sterri, 2018)

Virksomhedsrelaterede ramme- forhold for matchingen

På baggrund af datamaterialet kunne der identificeres en række fællestræk ved de virksomheder, der har succes med at inkludere ikke-jobparate ledige. Disse forhold påvirker ikke direkte, om borgerne oplever et match på virksomheden, men udgør understøttende rammeforhold for matchingprocesserne. Af hensyn til pladsen beskrives de virksomhedsrelaterede rammeforhold relativt kort, men uddybende citater for temaerne fremgår af bilag 1.

Engagement og kompetencer

De virksomheder, der lykkes med at inkludere ikke-jobparate ledige, har ofte et særligt engagement for målgruppen og relevante inklusionskompetencer, der beskrives som en stor rummelighed og tålmodighed over for borgerne. En beskæftigelsesmedarbejder beskriver det således:

"Og så er det mange gange, om man er socialt engageret eller ej. De arbejdsgivere, der tit selv har nogle pårørende eller et blødende hjerte for et eller andet, [...] der er man lidt villig til at få det til at lykkes, også med løntimer." (Interview med beskæftigelsesmedarbejder, 2022).

Vigtigheden af virksomhedens engagement, tålmodighed og rummelighed hænger sammen med, at borgerens integration typisk kræver en vedholdende indsats fra virksomheden, der som nævnt igangsætter forskellige matchingprocesser undervejs i virksomhedsforløbet. Nogle arbejdsgivere fortæller, at der er medarbejdere på virksomheden, som er særligt gode til at inkludere udsatte. Disse medarbejdere beskrives som havende et ekstra overskud og tålmodighed, der gør, at de bedre kan rumme borgerne og tage de nødvendige

hensyn. I nogle tilfælde stammer engagementet fra personlige erfaringer og interesse hos arbejdsgiver eller medarbejdere på virksomheden. Nogle af de interviewede virksomhedsrepræsentanter beskriver sig selv som en *"peoples person"* (interview med arbejdsgiver, 2023) eller at de *"har en svaghed for skæve personligheder"* (interview med arbejdsgiver, 2023). I andre tilfælde har virksomheden lavet en klar strategi for at sikre de rette kompetencer, f.eks. i form af mentoruddannelser til medarbejderne. Andre arbejdsgivere beskriver igen, hvordan positive erfaringer med at inkludere udsatte borgere kan styrke engagementet for at arbejde med målgruppen fremadrettet. Der er altså tegn på, at virksomhedens engagement kan påvirkes gennem positive erfaringer eller større viden om, hvordan man sikrer de relevante inkluderingskompetencer i virksomheden. Dette er interessant i lyset af, at tidligere studier peger på et potentiale for at få endnu flere virksomheder til at inkludere ikke-jobparate ledige (Bredgaard, 2018).

Reelle arbejdsopgaver og jobåbninger

Mange af de ikke-jobparate ledige er ufaglærte eller har udfordringer, der gør, at de sjældent kan varetage komplekse arbejdsopgaver. En vigtig forudsætning er derfor, at virksomheden efterspørger arbejdsopgaver, som borgeren rent faktisk kan løse. I flere tilfælde handler det om, at virksomheden efterspørger ufaglært arbejdskraft og rekrutterer i *"den nederste del af fødekæden"* (interview med arbejdsgiver, 2023), som en arbejdsgiver formulerer det. Der er også tilfælde, hvor arbejdsgiveren undervejs opfinder nye arbejdsopgaver, som borgeren kan varetage. Flere af virksomhederne beskriver, hvordan de har arbejdsopgaver, der er lette at udføre eller som kan deles op i mindre funktioner og som derfor ikke kræver en fuldtidsmedarbejder. Arbejdsopgaverne indgår dog stadig som en central del af virksomhedens produktion.

Borgerne kan derfor relativt hurtigt bidrage med værdi til virksomheden, selvom de har været lang tid væk fra arbejdsmarkedet eller kun kan arbejde færre timer om ugen.

Relateret hertil er det en central forudsætning for borgerens ansættelse, at der er jobåbninger på virksomheden. Flere arbejdsgivere fremhæver, at det i sidste ende skal kunne betale sig økonomisk at ansætte borgeren, hvorfor der skal være plads i budgettet. Enten ved at en stilling skal genbesættes, eller ved at virksomheden får mulighed for at udvikle medarbejderstaben. Med andre ord kan manglende jobåbninger udgøre en barriere for borgerens ansættelse uanset kvaliteten af matchet.

Tid på virksomheden

Tiden på virksomheden nævnes også som en faktor, der enten kan understøtte eller modvirke borgerens sociale og faglige integration. Selvom dette tema var mindre udbredt end de forrige, så fremhæves det stadig i cirka en tredjedel af alle interviews med arbejdsgivere og beskæftigelsesmedarbejdere. Matchingprocesserne på virksomheden forløber i mange tilfælde over længere tid. En arbejdsgiver fremhæver, hvordan muligheden for at forlænge virksomhedsforløbet var afgørende for borgerens ansættelse:

"Jeg er slet ikke et øjeblik i tvivl om, at hvis vi kun havde haft ham i praktik i tre måneder, var vi ikke endt med én, der kunne varetage et job på 25 timer om ugen. På den anden måde her så vidste vi, at vi havde tiden til at få ham langsomt ind i alle tingene. [...] Men jeg tænker også, at det må heller ikke blive for langt jo. Når man skal stå op hver dag og møde ind på et arbejde, så er der jo også bare rigtig meget motivation for borgeren ved at begynde at få sin egen løn." (Interview med arbejdsgiver, 2023).

Citatet illustrerer, hvordan længden af virksomhedsforløbet er en balancegang. På den ene side skal der være tilstrækkelig tid til, at borgeren kan integreres på virksomheden. For korte virksomhedsforløb kan altså hæmme muligheden for, at de rette match opstår. På den anden side kan lange forløb medføre, at borgeren mister motivationen undervejs, hvis vedkommende ikke oplever en udvikling i forløbet. Det er derfor vigtigt at følge op på, om forløbene udvikler sig i overensstemmelse med borgerens mål og afbrydes, hvis der ikke synes at kunne spores nogen udvikling.

Diskussion og konklusion

Selvom det rette match er en central antagelse i den virksomhedsrettede indsats, er der relativt få studier, der undersøger, hvordan matchet opleves af ikke-jobparate ledige. Baseret på interviews med beskæftigelsesmedarbejdere, arbejdsgivere og ikke-jobparate ledige identificerer artiklen tre former for match: formåls-, kompetence- og relationsmatch. Artiklen bidrager således med en større præcision til matchbegrebet i forhold til hvilke behov hos borgeren, som virksomheden skal matche for at understøtte deres motivation, udvikling og præstation på virksomheden.

De tre matchtyper kan på et teoretisk plan relateres til selvbestemmelsesteori (Deci & Ryan, 2015). Selvbestemmelsesteori er en makroteori om motivation, der har udviklet sig fra forskning i forskellige motivationsformer til også at omfatte forskning i medarbejderes udvikling og trivsel på arbejdspladsen (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Olafsen & Deci, 2020). Et centralt begreb i teorien er psykologiske behov, der defineres som iboende psykologiske næringsstoffer, der er essentielle for menneskers psykologiske motivation, udvikling og trivsel (Olafsen & Deci, 2020). Ifølge selvbestemmelsesteorien har alle mennesker tre grundlæggende psykologiske behov: et behov for autonomi, kompetence og samho-

rigthed. Autonomi handler om følelsen af at være selvbestemmende over sine handlinger og aktiviteter i overensstemmelse med ens interesser og værdier. Kompetence dækker over behovet for at føle sig kompetent i samspillet med omverdenen, mens samhørighed refererer til behovet for at føle sig forbundet med andre og del af et fællesskab. Flere studier understøtter, at opfyldelse af de tre psykologiske behov har en sammenhæng med medarbejderes motivation, effektivitet og trivsel på arbejdspladsen (se Deci et al., 2017 for en litteraturgennemgang).

Med udgangspunkt i selvbestemmelsesteori kan de tre typer af match ses som konkrete eksempler på opfyldelsen af lediges generelle psykologiske behov i virksomhedsforløbet. Når ledige oplever et meningsfyldt formål med virksomhedsforløbet, i overensstemmelse med deres ønsker og situation, vil det bidrage til behovet for selvbestemmelse. På samme måde vil mestring af arbejdsopgaver og krav på virksomheden understøtte behovet for at føle sig kompetent og effektiv i sine omgivelser, mens oplevelsen af at være forbundet og værdsat af andre på virksomheden understøtter behovet for samhørighed. Overensstemmelsen med personers mere abstrakte psykologiske behov giver således teoretisk støtte til artiklens fund.

Artiklen fremhæver samtidig en række aktiviteter og forhold på virksomheden, der bidrager til borgerens oplevelse af match. Centrale matchingaktiviteter indbefatter løbende forventningsafstemning, tilpasning af arbejdsopgaver og social støtte fra kollegaer og ledere. Flere af disse aktiviteter fremhæves i den eksisterende litteratur (Dall et al., 2023). Naturlig eller social støtte på virksomheden fremhæves f.eks. som central for udsatte borgers inklusion og fastholdelse (Corbière et al., 2014; Villotti et al., 2017). Artiklen viser i den forbindelse, hvordan og hvorfor støtteaktiviteter på virksomheden kan bidrage til lediges oplevelse af match og derigennem

styrker deres motivation og integration på virksomheden. Matchingprocesserne forudsætter, at virksomheden er engageret, har de nødvendige inklusionskompetencer og efterspørger reelle arbejdsopgaver, som den ledige kan udføre. Det er samtidig nødvendigt, at der er tilstrækkelig tid til, at borger og virksomhed kan finde hinanden og jobåbninger på virksomheden, hvis forløbet skal lede til ansættelse.

De tre former for match kan anvendes som guidende principper i implementeringen af den virksomhedsrettede indsats (Patton, 2017). Beskæftigelsesmedarbejdere og arbejdsgivere kan tage udgangspunkt i de tre matchtyper, når de skal igangsætte og følge op på borgers virksomhedsforløb. Derigennem bliver det muligt at stille skarpt på og reflektere over, hvilke match der er til stede eller fraværende, samt hvilke aktiviteter og forhold på virksomheden der kan understøtte dem. Beskæftigelsesaktører kan ligeledes lade sig inspirere af matchingaktiviteterne og de virksomhedsrelaterede rammeforhold i tilrettelæggelsen af borgers virksomhedsforløb. Dette vil potentielt kunne styrke kvaliteten af borgers virksomhedsforløb og bidrage til, at flere udsatte ledige inkluderes på arbejdsmarkedet.

Fremtidige studier vil kunne teste sammenhængen mellem matchtyperne og beskæftigelsesudfald på tværs af flere borgere, end det var muligt i nærværende artikel. Da artiklen primært har belyst succesfulde virksomhedsforløb, kunne det også være relevant at undersøge, hvornår og hvorfor ledige oplever et mismatch med virksomhederne, hvilket vil kunne supplere artiklens fund.

Noter

- 1 Cabi er et selvejende videnshus med bevilling fra Beskæftigelsesministeriet, som arbejder for et socialt ansvarligt arbejdsmarked.

Bilag 1. Displays for artiklens fund

Tabel 1. Display for de tre match og matchingaktiviteter

Matchtyper	Virkningskæder	Repræsentative citater for dele af virkningskæden	Udbredelse
Formåls-match	Forventnings-afstemning → Formålsmatch → Motivation	"Så jeg sagde, at jeg gerne vil have den anden arbejdsprøvnig her [motivation]. For jeg kunne mærke, at jeg kunne få et fleksjob [formålsmatch], hvis jeg bliver ved med at være her og vist min kunnen noget mere" (Ledig). "Den bedste måde at komme videre er, at inddrage personen i det man søger [forventningsafstemning], [...] man bliver mere motiveret [motivation]: At det her fører til noget [formålsmatch]" (Ledig). "Dem jeg har haft med at gøre, der vil jeg sige sådan noget som struktur og det at vide, hvad der skal ske [formålsmatch], det gør, at de lægger mere energi i den praktikperiode, de er ude i [motivation]" (Arbejdsgiver). "Jeg har bare erfaring med, at hvis man inddrager borgeren [forventningsafstemning] og italesætter over for borgeren, at de er medbestemmende i, hvad der skal ske [formålsmatch], så er succesraten i hvert fald højere" (Beskæftigelsesmedarbejder).	Dele af virkningskæden fremhæves i 37 interviews (82 %)
Kompetencematch	Social støtte + Jobtilpasning → Kompetencematch → Udvikling + Ansættelse	"Den måde de er på og deres hjælpsomhed [social støtte]. Det har smittet så meget af, at man vokser med tingene [udvikling]. [...] Det er bare som om, alting er blevet nemmere. Det er også fordi, at nu har jeg lært så meget herude. Så der er ikke den der usikkerhed [kompetencematch]" (Ledig). "Hvis jeg vidste, hvad jeg skulle, det var sådan set det vigtigste [kompetencematch]. Og så vidste jeg, hvor jeg skulle spørge, hvis jeg var i tvivl [social støtte]. [...] Så man lige får styr på de forskellige arbejdsopgaver. Det er jo en del af et arbejde at komme ind i rutinen [kompetencematch]. Så bliver alt jo nemmere [udvikling]" (Ledig). "De opgaver jeg fik. De var lette [jobtilpasning]. Nu har jeg været i butik før. Nu hvor jeg har det med hoften, så skal jeg ikke bukke mig ned. Det passede til det, jeg har [kompetencematch]" (Ledig). "Det vigtige er først og fremmest at vide, om du kan trives på den her arbejdsplads? Har jeg en god rolle til dig på mit team? Passer det ind med de her opgaver, som du skal lave? [kompetencematch] Fordi ellers er der slet ikke nogen grund til at begynde at sidde og snakke løn [ansættelse]" (Arbejdsgiver).	Dele af virkningskæden fremhæves i 40 interviews (89 %)
Relations-match	Social støtte + Jobtilpasning → Relationsmatch → Udvikling + Ansættelse	"Lige fra starten har jeg været med til julefrokost derude. Og inviterede, hvis nogen har fødselsdag, til morgenkaffe. Og vi havde også en sommerfest i sommers [social støtte]. [...] Så var jeg ligesom en del af klubben [relationsmatch]. Det betød rigtig meget" (Ledig). "Og det betyder meget at få et klap på skulderen [social støtte], [...] at man er en del af holdet, og uden os kunne de ikke gøre det så godt [relationsmatch]" (Ledig). "Jeg har været ramt af depression. Og kunne stadig døje med at holde på humøret. Og det gav noget [udvikling] at komme ud og føle, at man var nyttig [relationsmatch]. [...] Både arbejdsmæssigt og at det også føles sådan" (Ledig). "Vi forsøger at give dem de arbejdsopgaver, hvor de ligesom føler, at det berettiger at arbejde [jobtilpasning]. [...] Så er du en del af den produktion, der er af mad eller produktion ude i opvasken. For at være del af den helhed [relationsmatch]" (Arbejdsgiver).	Dele af virkningskæden fremhæves i 40 interviews (89 %)

Tabel 2. Display for de virksomhedsrelaterede rammeforhold

Virksomhedsrelaterede rammeforhold	Virkningskæder	Repræsentative citater for dele af virkningskæden	Udbredelse
Virksomhedens engagement og kompetencer	Engagement + Kompetencer → Social støtte + Tilpasning af arbejdsopgaver	"Jeg ville have de andres accept af [engagement], at vi prøver at hjælpe en medborger til at kunne forsørge sig selv og kunne få et meningsfyldt liv [social støtte]. Det synes jeg, er vigtigt. Og der måtte vi udvise en eller anden form for tålmodighed [kompetencer]" (Arbejdsgiver). "Det kræver, at man som virksomhed har en holdning til det og er villig til at sætte tid af [engagement]. Også at det er en person, der har lyst til at tilbringe tid sammen med mennesker, som nogle gange ser verden på en anden måde [kompetencer]" (Arbejdsgiver). "Du skal have noget tålmodighed altså [kompetencer]. Inden for de første tre måneder, der spurgte han jo om alt [social støtte]. Der kunne jeg lige så godt lave det hele selv" (Arbejdsgiver). "Det kan godt være, det er gratis at have en praktikant, men det kræver jo en vis portion overskud [kompetencer]. [...] De borgere, vi har med at gøre herude, har også brug for at skulle rummes ret meget [social støtte]" (Beskæftigelsesmedarbejder).	Dele af virkningskæden fremhæves i 26 ud af 32 interviews med beskæftigelsesmedarbejder og arbejdsgiver (78 %)
Reelle arbejdsopgaver og jobåbninger	Reelle arbejdsopgaver + Jobåbninger → Ansættelse	"Og der var ikke som sådan et behov, men vi samlede ligesom en hel masse forskellige opgaver sammen [reelle arbejdsopgaver] og fik lavet en stilling, der passede [ansættelse] [...] dem der er lidt udsatte, der passede det bedst og var mest fair, at de var hjemme hos os. Og det var derfor, vi ligesom opfandt det sted [reelle arbejdsopgaver]" (Arbejdsgiver). "Der er specielt i vores butikker ikke noget, der er raketvidenskab [reelle arbejdsopgaver]. [...] Lige så vel som vi er vant til at ansætte vanvittig mange hele tiden [ansættelse], fordi der er så stor udskiftning i detail [jobåbninger]" (Arbejdsgiver). "Dem der har mangel på arbejdskraft: køkken, hotel, rengøring, kantine. Faktisk meget ufaglært arbejde [jobåbninger] [...] der kan man næsten altid få løntimer [ansættelse]" (Beskæftigelsesmedarbejder). "Jeg har også erfaring med, at virksomheder får lidt smag for de mennesker, som er lidt. Hvor lige pludselig, så begynder de faktisk gerne at ville have flere, for de begynder selv at kunne se små niches og typer af arbejdsopgaver, som de kan dele op [reelle arbejdsopgaver] og skabe et job af [ansættelse]" (Beskæftigelsesmedarbejder).	Dele af virkningskæden fremhæves i 18 ud af 32 interviews med beskæftigelsesmedarbejder og arbejdsgiver (56 %)
Tid på virksomheden	Tid på virksomheden → Relationsmatch + Kompetencematch + Ansættelse	"Så finder vi ud af hen ad vejen, hvad hun kan, og vi lærer hende at kende, og finder ud af, at vi har faktisk flere typer af opgaver i virksomheden, som vi gerne vil have hendes hjælp til [kompetencematch]. Så har vi været heldige at kunne forlænge med yderligere tre måneder ad flere omgange [tid på virksomheden]" (Arbejdsgiver). "Men for arbejdsgiveren er det nødvendigt at have den grundlæggende tid til de kontaktpersoner og til de borgere, vi har [tid på virksomheden], for at lære dem at kende og for at vurdere, om vi faktisk har en mulighed for at ansætte dem på lige fod [ansættelse]" (Arbejdsgiver). "At de kan smalltalke, at de kan spørge til hinanden [relationsmatch]. Det gør de jo ikke fra dag et. [...] Det skal jo også være en tålmodighed. Man kan ikke sige, at man finder hinanden efter fire uger [tid på virksomheden]" (Arbejdsgiver). "Og det kan godt være svært, hvis det er meget få timer, de er der [tid på virksomheden]. [...] Og vi ved jo selv, at hvis vi er startet i et nyt job, der går lige et stykke tid, inden vi lærer kollegaerne at kende [relationsmatch], så det tager bare længere tid, hvis det er få timer. Og ofte forlænger vi dem, fordi det giver mening [tid på virksomheden]" (Beskæftigelsesmedarbejder).	Dele af virkningskæden fremhæves i 11 ud af 32 interviews med beskæftigelsesmedarbejder og arbejdsgiver (34 %)

REFERENCER

- Beskæftigelsesministeriet. (2016). *Effektanalyse af virksomhedspraktik for voksne kontanthjælpsmodtagere*. Hentet fra https://bm.dk/media/5963/effektanalyse_virksomhedspraktik.pdf
- Bond, G. R., & Mueser, K. T. (2022). Supported Employment. I W. E. Sowers, H. L. McQuiston, J. M. Ranz, J. M. Feldman, & P. S. Runnels (Red.), *Textbook of Community Psychiatry: American Association for Community Psychiatry* (s. 513–524). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10239-4_37
- Bonell, C., Warren, E., & Melendez-Torres, G. (2022). Methodological reflections on using qualitative research to explore the causal mechanisms of complex health interventions. *Evaluation*, 28(2), 166–181. <https://doi.org/10.1177/13563890221086309>
- Bonfils, I. S., Sieling-Monas, S. M., Kaya, H., & Jørgensen, A. (2020). Supported employment: En ny beskæftigelsesindsats i en dansk kontekst. *uden for nummer*, 41, 24–33.
- Bredgaard, T. (2018). Employers and Active Labour Market Policies: Typologies and Evidence. *Social Policy and Society*, 17(3), 365–377. <https://doi.org/10.1017/S147474641700015X>
- Corbière, M., Villotti, P., Lecomte, T., Bond, G. R., Lesage, A., & Goldner, E. M. (2014). Work accommodations and natural supports for maintaining employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 37(2), 90–98. <https://doi.org/10.1037/prj0000033>
- Dahler-Larsen, P. (2018). *Evaluering af projekter—Og andre ting, som ikke er ting*. Syddansk Universitetsforlag.
- Dall, T., Madsen, M. B., Larsen, F., & Dokkedal, A. A. (2023). Udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet: Et trygt arbejdsliv - nu og i fremtiden. Delanalyse 3. I *Udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet* [Rapport]. København: Institut for Politik og Samfund, Aalborg Universitet.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2015). Self-Determination Theory. I J. D. Wright (Red.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)* (s. 486–491). Oxford: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.26036-4>
- Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. I *The organizational frontiers series. Perspectives on organizational fit* (s. 209–258). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Emmel, N. (2013). *Sampling and Choosing Cases in Qualitative Research: A Realist Approach*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473913882>
- Enehaug, H., Spjelkavik, Ø., Falkum, E., & Frøyland, K. (2022). Workplace Inclusion Competence and Employer Engagement. *Nordic Journal of Working Life Studies*. <https://doi.org/10.18291/njwls.128260>
- Epinion. (2017). *Evaluering af Virksomhedscenter Generation 2*. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2019). Supported employment: Meta-analysis and review of randomized controlled trials of individual placement and support. *PLOS ONE*, 14(2), e0212208. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212208>
- Frøyland, K., Nordberg, T. H., & Nedregård, O. (2018). *Nyere kunnskap om inkluderende arbeidsliv (IA). Sammenstilling og vurdering av studier med relevans for IA-avtalens mål og for et godt IA*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet.
- Frøyland, K., Schafft, A., & Spjelkavik, Ø. (2018). Tackling increasing marginalization: Can support-side approaches contribute to work inclusion? I *Work and Wellbeing in the Nordic Countries*. Routledge.
- Graversen, B. K. (2012). *Effekter af virksomhedsrettet aktivering for udsatte ledige*. SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Jackson, S. F., & Kolla, G. (2012). A New Realistic Evaluation Analysis Method: Linked Coding

- of Context, Mechanism, and Outcome Relationships. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 339–349.
<https://doi.org/10.1177/1098214012440030>
- Jobindsats.dk. (2023). Jobcenterindblik: Forventet og faktisk antal og andel fuldtidspersoner på offentlig forsørgelse.
- Kirsh, B., Stergiou-Kita, M., Gewurtz, R., Dawson, D., Krupa, T., Lysaght, R., & Shaw, L. (2009). From margins to mainstream: What do we know about work integration for persons with brain injury, mental illness and intellectual disability? *Work (Reading, Mass.)*, 32(4), 391–405.
<https://doi.org/10.3233/WOR-2009-0851>
- Lemire, S., Christie, C., & Nielsen, S. B. (2020). Mending the Theory Gap in Evaluation: Moving Towards Theory Knitting. I *The Realpolitik of Evaluation*. Routledge.
- Lemire, S., Kwako, A., Nielsen, S. B., Christie, C. A., Donaldson, S. I., & Leeuw, F. L. (2020). What Is This Thing Called a Mechanism? Findings From a Review of Realist Evaluations. *New Directions for Evaluation*, 2020(167), 73–86.
<https://doi.org/10.1002/ev.20428>
- Lexén, A., Hofgren, C., & Bejerholm, U. (2013). Support and process in individual placement and support: A multiple case study. *Work (Reading, Mass.)*, 44(4), 435–448.
<https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1360>
- Madsen, M. B., Søjberg Nielsen, U., Ehrenreich, R., Habekost, A. M., & Kirkegaard Ørnbø, J. (2016). *Fra udsat til ansat – set fra et arbejdsgiverperspektiv*. Væksthusets Forskningscenter og Metropol, Institut for Socialt Arbejde.
- Manzano, A. (2016). The craft of interviewing in realist evaluation. *Evaluation*, 22(3), 342–360.
<https://doi.org/10.1177/1356389016638615>
- Modini, M., Tan, L., Brinchmann, B., Wang, M.-J., Killackey, E., Glozier, N., ... Harvey, S. B. (2016). Supported employment for people with severe mental illness: Systematic review and meta-analysis of the international evidence. *British Journal of Psychiatry*, 209(1), 14–22.
<https://doi.org/10.1192/bjp.bp.115.165092>
- Olafsen, A. H., & Deci, E. L. (2020). Self-Determination Theory and Its Relation to Organizations. I A. H. Olafsen & E. L. Deci, *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.112>
- Patton, M. Q. (2017). *Principles-Focused Evaluation: The GUIDE* (1st edition). New York London: The Guilford Press.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation* (1st edition). London; Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications Ltd.
- Rambøll, & Metrica. (2018a). *DELRAPPORT 1: Effekterne Evalueret af JobFirst*. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- Rambøll, & Metrica. (2018b). *DELRAPPORT 2: PROGRESSION Evalueret af JobFirst*. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- Reformkommissionen. (2023). *NYE REFORMVEJE* 3. Hentet fra
https://reformkommissionen.dk/media/27308/nye-reformveje-3_web-a.pdf
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2018). Passe inn og passe til. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(1), 41–65.
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2018-01-03>
- Rosholm, M. (2024). Lønner det sig at få løntimer på vejen mod job? Beskrivelse, klyngeanalyse og forløbsanalyse af ordinære løntimer for aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere. Væksthusets Forskningscenter. Hentet fra
<https://vaeksthusets-forskningscenter.dk/wp-content/uploads/2024/03/Loenner-det-sig-at-faa-loentimer-paa-vejen-mod-job.pdf>
- Salado-Rasmussen, J., & Bredgaard, T. (2016). Virkningssyntese—En alternativ tilgang til metaanalyse. *Økonomi & Politik*, 89(3), 68–82.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2. ed). Los Angeles, Calif.: SAGE Publ.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., Klethaugen, P., & Schafft, A. (2020). *Arbeidsinkludering og mentor—Inkluderingskompetanse gjennom samskapning*. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – Oslo Metropolitan University. Hentet fra
<https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/10642/8925>

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. (2021). *Indsatsmodel for Flere skal med 3*. Hentet fra

<https://star.dk/media/18926/n-bilag-1-indsats-model-flere-skal-med-3.pdf>

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>

Westhorp, G. (2008). *Development of realist evaluation models and methods for use in small-scale community based settings* (Doctoral). Nottingham Trent University.

Esbén Højmark, *erhvervs-ph.d.*, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering og Aalborg Universitet, eho@star.dk