

Jobformidleren som grænsegænger *mellem brobygning og grænsesætning*

Claus Brygger Jacobi, Silla Marie Mørch Sievers & Naja Berg Hougaard

Employment Specialists as Boundary Spanners

Balancing Mediation and Enforcement

The article contributes knowledge about the roles employment specialists play and the dilemmas they face in their efforts to help vulnerable unemployed individuals into employment.

The empirical data in the article originates from a collaborative project where a job center and local enterprises have attempted to bring unemployed at risk people into jobs by following the “Supported Employment” approach. The analysis is based on qualitative interviews with nine unemployed at risk people and, in eight cases, their mentors and employment specialists.

In the article, employment specialists are conceptualized as “boundary spanners”. It is investigated how the employment specialist plays the dual role of mediator and enforcer of the interests of both the unemployed and the employer.

This presents the employment specialists with two dilemmas. Firstly, the employment specialist must balance a citizen-centered approach with a disciplining approach in their relationship with the unemployed. Secondly, the employment specialist must balance enforcing the interests of the unemployed with the interests of the employers.

Abstract

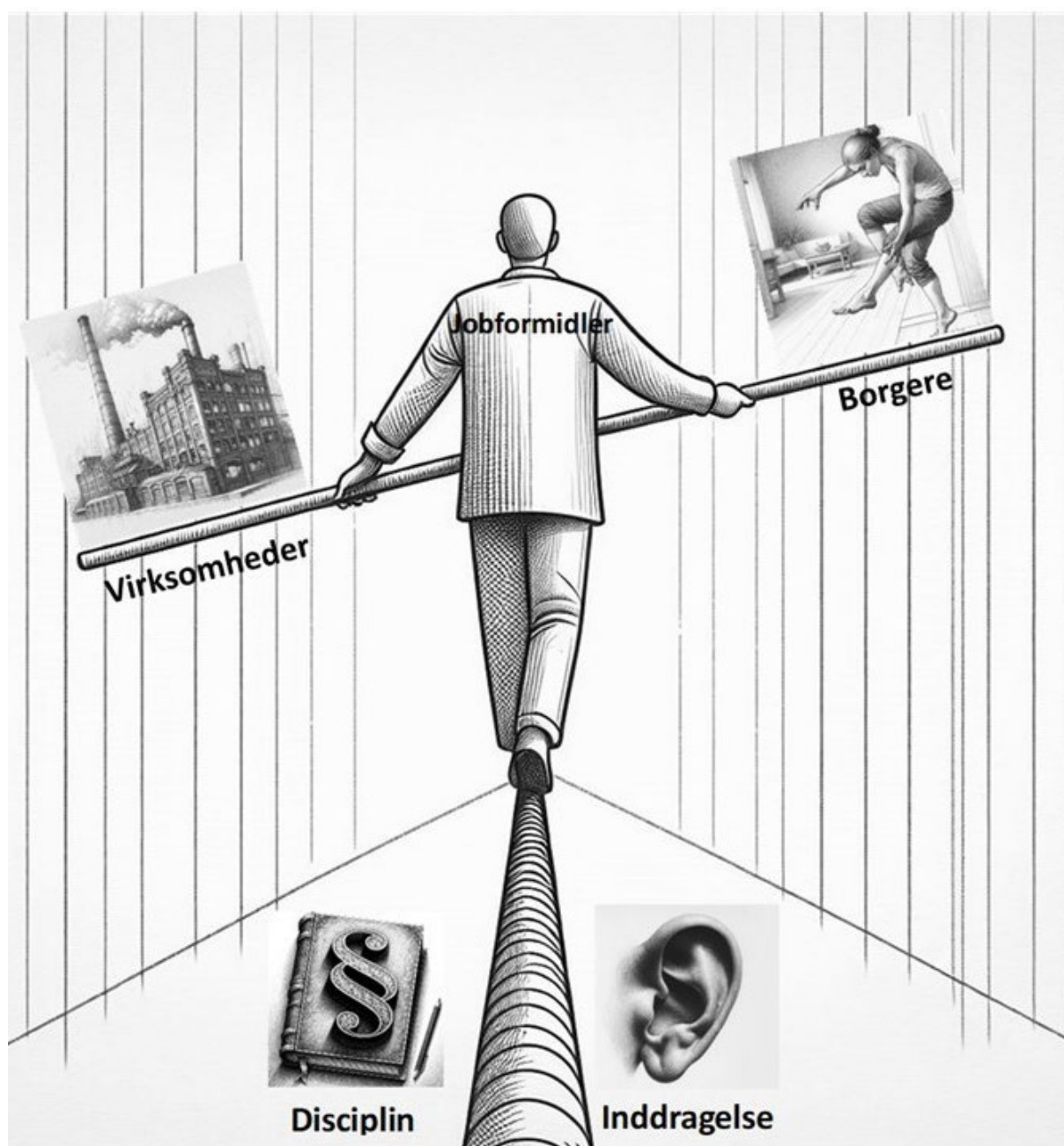
Artiklen bidrager med viden om, hvilken rolle jobformidlerne spiller, og hvilke dilemmaer de møder i deres arbejde med at hjælpe udsatte ledige i job.

Artiklens empiriske materiale stammer fra et samskabelsesprojekt, hvor et kommunalt jobcenter i samarbejde med det lokale erhvervsliv har forsøgt at skabe småjobs til udsatte ledige med afsæt i “Supported Employment”, dvs. med støtte fra en såkaldt personlig jobformidler. Analysen baserer sig på kvalitative interview med ni udsatte ledige og i otte tilfælde også deres virksomhedsmentor/-leder og jobformidlere.

I artiklen begrebsliggøres jobformidleren analytisk som “boundary spanner”, eller det vi kalder grænsegænger. Det undersøges, hvordan jobformidlerne både er brobygger og grænsesætter overfor den udsatte ledige og virksomheden i samarbejdet om at skabe et match og følge op på den lediges forløb i virksomheden.

Analysen peger på, at jobformidleren må håndtere to dilemmaer. For det første må jobformidleren balancere mellem en borgerinddragende og disciplinerende tilgang i deres relation til den udsatte ledige. For det andet må jobformidleren balancere mellem at sætte grænser overfor de ledige og virksomhederne.

Keywords: jobformidler, supported employment, boundary spanner, grænsegænger



Indledning

Der er begrænset viden om, hvilken rolle frontlinjearbejdere spiller i inddragelsen af både virksomheder og borgere i beskæftigelsesindsatsen. Nogle få studier omhandler frontlinjearbejderens roller i samarbejdet med virksomheder (Dall, Larsen, et al., 2023; Frøyland, 2019; Ingold, 2018) og frontlinjearbejderens relation til borgeren i "First place, then train"-indsatser såsom "Supported Employment" (SE) og Individuel Planlagt job med Støtte (IPS) (Bakkeli, 2023; Bakkeli & Breit, 2022; Bonfils, 2022; Topor & Ljungberg, 2016). Derudover findes der en række studier, som mere bredt berører temaet om virksomheders inddragelse i beskæftigelsesindsatsen, enten på baggrund af virksomhedernes sociale ansvarstagen og deres tilgang til at ansætte udsatte ledige (Bredgaard, 2014, 2018; Bredgaard & Halkjær, 2016; Bredgaard & Salado-Rasmussen, 2021; Bredgaard & Shamshiri-Petersen, 2018; Enehaug et al., 2022) eller beskæftigelsesmyndighedernes tilgang til at inddrage virksomhederne (Andersen et al., 2022; Larsen & Andersen, 2019; Van Der Aa & Van Berkel, 2014). Endelig findes der en del litteratur om virksomhedernes inklusionskapacitet mere generelt (Dall, Madsen, et al., 2023; Hagner & Cooney, 2003; Johnsen et al., 2022; Maini

& Heera, 2019; Rashid et al., 2017; Shore et al., 2018; Spjelkavik et al., 2020; Suter et al., 2023; Villotti et al., 2017).

Denne artikel bidrager med viden om frontlinjemedarbejderens relation til både borgere og virksomheder med et særligt fokus på, hvordan jobformidlere arbejder med at hjælpe udsatte ledige i job som en del af en beskæftigelsesindsats inspireret af "Supported Employment" (SE). SE er beskæftigelsesindsats, hvor den ledige modtager støtte fra en personlig jobformidler til at opnå og fastholde ordinær beskæftigelse ud fra deres egne ønsker og forudsætninger (Andersen et al., 2022, s. 128–131; Bengtsson & Gregersen, 2013, s. 44–48). Artiklens teoretiske afsæt til at forstå jobformidlerrollens samarbejde med borgere og virksomheder er begrebet "boundary spanner", eller det vi kalder grænsegænger (Ingold, 2018; Williams, 2002). I artiklen afdækkes følgende forskningsspørgsmål:

- Hvilke centrale funktioner/roller har jobformidleren som grænsegænger i arbejdet med at hjælpe udsatte ledige i beskæftigelse i virksomheder?
- Hvilke særlige dilemmaer indebærer dette?

Frontlinjemedarbejderen som grænsegænger

Williams (2002) beskriver en grænsegænger som en person, der er i stand til at facilitere netværk og bygge bro på tværs af forskellige interesser, organisationer og professioner på baggrund af en forståelse af parternes forskellige værdier og mål og deres gensidige afhængigheder. En grænsegænger har evnen til at kommunikere, nytænke løsninger, værdsætte og anerkende forskellighed og opbygge tillidsfulde relationer (Williams, 2002, s. 109–112). Det indebærer, at grænsegængere har kompetencen til at opbygge og vedligeholde relationer, så de kan skabe frivillige partnerskaber, som alle kan se deres fordele i at indgå i. Grænsegængere skal derfor være gode til at mægle og forhandle, men skal også kunne sætte grænser over for parterne, når der opstår for store konflikter mellem deres interesser, værdier og mål (Williams, 2002, s. 115–121).

Grænsegængere kan både bruges til at forstå frontlinjemedarbejderne som bindeled mellem borgerne og virksomhederne, og mellem frontlinjemedarbejdernes egen organisation (frontlinjebureaukratiet) og borgerne. Dette udfoldes nedenfor.

At spænde over borgernes og virksomhedernes behov

Ingold (2018) benytter begrebet grænsegænger til at forstå, hvordan frontlinjemedarbejdere har forskellige funktioner i arbejdet med at inddrage virksomheder i beskæftigelsesindsatsen. De peger på nogle vigtige aspekter, som handler om, hvordan virksomhedernes deltagelse er frivillig. Dette betyder, at grænsegængere må være dygtige til at pege på fordele for virksomhederne og ansvarliggøre dem i et længerevarende samarbejde. Deres studie adskiller sig dog en del fra studiet i denne artikel, eftersom de undersøger virksomhedskonsulenter, som ikke har tilknyttet ledige. Derfor indebærer en stor del af deres opgaver "kold kanvas" og hjælp med rekruttering mere bredt, hvilket betyder, at virksomhederne bliver behandlet som "kunder", hvor virksomhedernes behov er styrende for relationen (Van Der Aa & Van Berkel, 2014). Selvom dette studie omhandler Storbritannien, kan forståelsen, af hvor optaget frontlinjemedarbejderne er af virksomhedernes behov kontra de lediges ønsker, behov og forudsætninger, godt benyttes i en dansk kontekst.

Dall et al. (2023) benytter ikke direkte grænsegænger som begreb, men undersøger til gengæld gruppen af jobformidlere nærmere (som de kalder jobkonsulenter). Jobformidlerne engagerer virksomheder ("employer engagement") i arbejdet med at hjælpe udsatte ledige i job. I den sammenhæng behandler jobformidlerne virksomhederne mere som samarbejdspartnere end som kunder, hvor der sker en balancering mellem virksomhedernes behov (udbudsorienteret tilgang) og de udsatte lediges ønsker, behov og forudsætninger (efterspørgselsorienteret tilgang). Jobfor-

midlerne opbygger i den sammenhæng længerevarende relationer til virksomheder, som er indstillet på at tilpasse arbejdsforhold og opgaver, så de passer den enkelte udsatte lediges ønsker, behov og forudsætninger (ofte i form af småjobs). Der er her tale om, at jobformidlerne søger at skabe en gensidig afhængighed på baggrund af en frivillig engagering af virksomhederne, i lighed med hvad en grænsegænger ville gøre.

Som nævnt i indledningen er der andre studier, som også berører frontlinjepsikis vedrørende inddragelse af virksomhederne. I denne sammenhæng kan det være interessant at nævne studierne af danske virksomheders sociale ansvarstagen, som viser, at mange virksomheder som udgangspunkt er positive overfor at ansætte udsatte ledige, men kun et mindretal gør det reelt set i praksis (Bredgaard, 2018; Bredgaard & Salado-Rasmussen, 2021). Det er desuden en vigtig pointe, at virksomhedernes deltagelse som udgangspunkt er frivillig i en dansk kontekst (Bredgaard, 2014; Dall, Larsen, et al., 2023).

Der lader således til at være et potentiale for et øget frivilligt samarbejde med danske virksomheder om ansættelse af udsatte ledige. Dette understøttes af, at jobcentercheferne i de senere år har fået et markant større fokus på virksomhedernes behov for arbejdskraft, så det i 2017 var det vigtigste formål i beskæftigelsesindsatsen (Larsen & Andersen, 2019, s. 16–22).

At spænde over systemets og borgernes behov

Frontlinjemedarbejdere skal dog ikke kun spænde over borgernes og virksomhedernes behov. Relationen mellem borgeren og beskæftigelsessystemet, repræsenteret ved frontlinjemedarbejderen, er også afgørende. Dette understøttes af Nielsen & Monrad (2023), hvor både hensynet til borgernes ønsker og forudsætninger samt hensynet til arbejdsmarkedets behov virker som retningsgivende normer for frontlinjemedarbejdernes adfærd. Flere forskere har identificeret mindst to forskellige typer frontlinjepsikis i relationen til borgeren i beskæftigelsesindsatsen.

På den ene side kan man pege på en *disciplinerende tilgang*, som primært har fokus på at sikre, at borgeren overholder sine rådighedsforpligtelser ifølge lovgivningen og kommer hurtigst muligt i job, uagtet hvilke ønsker, behov og forudsætninger den ledige har. Her er hovedfokus på at påvirke personens motivation/incitament gennem kontrol og sanktioner. Denne tilgang er også blevet kaldt work-first-strategien (Torfing, 2004, s. 41–42), en adfærds- og identitetspolitik (Jørgensen, 2008) samt social disciplinering (Larsen & Andersen, 2019, s. 14–15). Den disciplinerende tilgang baserer sig på det, Brodersen (2009) beskriver som en bureaukratisk og økonomisk logik, hvor frontlinearbejdere i feltet for velfærdsarbejde bliver belønnet for at højne effektivitet og organisatorisk målopfyldelse frem for at agere ”borgerens advokat” ud fra en omsorgslogik.

På den anden side findes en *borgerinddragende tilgang*, som baserer sig på en borgerrettet omsorgslogik og sigter mod, at personen opnår beskæftigelse ud fra sine egne ønsker, behov og forudsætninger på længere sigt og at det sker gennem en gradvis udvikling af personens kompetencer samt afhjælpning af sociale og helbredsrelle problemer. Denne tilgang er også blevet kaldt human-capital-strategien (Torfing, 2004, s. 41–42), kapacitetsopbyggende politik (Jørgensen, 2008) samt social integration (Larsen & Andersen, 2019, s. 14–15). Den inddragende tilgang baserer sig på krav til inddragelse af borgeren, som fremgår af retssikkerhedslovens § 4 (Lov nr. 1121 af 12/11/2019) og lovene, som regulerer beskæftigelsesindsatsen og dens organisering (LBK nr. 701 af 22/05/2022 og LBK nr. 1294 af 20/09/2022).

Disse tilgange skal ikke opfattes som dikotomiske, men som befindende sig på et kontinuum, hvor frontlinjemedarbejderen kan handle ud fra en mere eller mindre disciplinerende eller inddragende tilgang (Hansen & Natland, 2017). En spørgeskemaundersøgelse tyder på (Larsen & Andersen, 2019, s. 16–22), at disciplineringsstilgangen er dominerende – i det mindste blandt jobcentercheferne. Der er dog indikationer på, at der i de seneste 10 år i nogle sammenhænge er

sket en udvikling hen imod en mere borgerinddragende tilgang (Caswell et al., 2015; Caswell & Dall, 2022).

Inddragelse af udsatte ledige i samtaler med frontlinjemedarbejdere må ifølge Caswell (2020) basere sig både på overordnede og konkrete samtaler. "Overordnede samtaler" omhandler de lediges arbejdsmarkedsperspektiv generelt og giver mulighed for, at de udsatte ledige kan tilkendegive deres villighed til at arbejde sammen om at forbedre deres arbejdsevne og -muligheder uden at vide præcist, hvad de kan og vil. "Konkrete samtaler" handler om, hvordan den lediges ønsker, behov og forudsætninger i praksis kan matches med de jobmuligheder, som findes lokalt. Dette kræver, at frontlinjemedarbejderen kan "gribe" den lediges udsagn i samtalen og hjælpe med at konvertere udsatte lediges, nogle gange vage, ideer om, hvilke job og arbejdsopgaver de kan varetage til et konkret match.

Datagrundlag og metode

Artiklens empiriske materiale stammer fra et samskabelsesprojekt, der er gennemført i perioden 2021-2023 af et kommunalt jobcenter i samarbejde med lokale virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Projektets formål var at skabe nye veje til beskæftigelse for udsatte ledige gennem småjobs i private virksomheder byggende på principper fra SE. SE baserer sig på princippet om "First place, then train", hvor udsatte ledige håndterer deres udfordringer og udvikler arbejdsevnen, mens de er i job. Målet er, at udsatte ledige opnår ordinære timer hurtigst muligt, men at det sker på baggrund af deres egne ønsker og forudsætninger. Der er derfor også fokus på en potentielt længerevarende indsats, hvor borgeren får støtte fra en jobformidler, som skal sikre inklusionen i virksomheden samtidig med gennemførelse af øvrige indsatser og behandling (Andersen et al., 2022, s. 128-131; Bengtsson & Gregersen, 2013, s. 44-48; Rambøll, 2018). Målgruppen for projektet var aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere og borgere på ressourceforløb og selvforsørgelses- og hjemrejseydelse, som selv valgte at deltage i projektet.

Et af projektets centrale elementer var, som i SE, at en personlig jobformidler understøttede matchet mellem den udsatte ledige og virksomheden, og gennem forløbet samt frem til et halvt år efter ansættelsen havde tæt kontakt (ugentligt) med den udsatte ledige og virksomheden. Jobformidlerne var kommunalt ansatte og arbejdede, som i SE, i videst muligt omfang ud fra den udsatte lediges egne ønsker, behov og forudsætninger. Et andet centralt element var at lave aftaler med lokale virksomheder, hvor de forpligtede sig til at ansætte udsatte ledige i småjobs efter en kort (fire ugers) virksomhedspraktik og inkludere dem på arbejdspladsen med hjælp fra en virksomhedsmentor.

Der er afdækket ni forløb med udsatte ledige, som har fået dækningsnavne. De udsatte ledige havde problemer ud over ledighed, og de havde gennem en længere årrække modtaget kontanthjælp, ressourceforløb og et enkelt tilfælde selvforsørgelses- og hjemrejseydelse. De ledige havde psykiatriske diagnoser, somatiske sygdomme, misbrug, sprogsvækkelser mv. Fem af de ledige var mænd, og fire var kvinder.

Vi har både afdækket forløb, hvor de udsatte ledige har opnået ordinære timer (seks forløb), og forløb, hvor dette ikke er lykkedes (tre forløb). Disse blev oprindeligt udvalgt og analyseret med henblik på at evaluere, hvordan indsatsen havde virket i forhold til at få kandidaterne i småjob og bæredygtig beskæftigelse.

Forløbene er blevet afdækket gennem kvalitative interviews med de udsatte ledige og i otte tilfælde deres virksomhedsmentor/-leder og jobformidler. Interviewguides blev struktureret ud fra at evaluere indsatsen, men senere er der foretaget en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022) på baggrund af de transskriberede interviews. I den indledende kodning blev materialet kategoriseret med udgangspunkt i jobformidlerens samarbejde med hhv. virksomheder og udsatte ledige. Denne indledende del af analysen var primært data-drevet med fokus på muligheder og barrierer

i jobformidlerens samarbejde med udsatte ledige og virksomheder. Med afsæt i den første kategorisering af materialet bestod den anden runde af analyse i at søge temaer, der belyste, på hvilke måder jobformidleren arbejdede på grænserne mellem udsat ledig, kommunal beskæftigelsesindsats og virksomhed. Denne del af analysen blev informeret af begrebet grænsegænger. Det blev således tydeligt ved læsning af materialet, at jobformidleren arbejdede intensivt med at gøre overgangen til job lettere for den udsatte ledige i rollen som brobygger, hvor alles behov blev forsøgt imødekommet. Samtidigt kunne vi se, at jobformidleren også satte grænser overfor de ledige ift. at opretholde ret og pligt (den disciplinerende tilgang) og sikre samarbejdet med virksomhederne på længere sigt, men også overfor virksomhederne ift. at varetage de lediges ønsker, behov og forudsætninger (den inddragende tilgang).

Resultater

Nedenfor beskrives, hvordan vores data peger på, at jobformidleren kan anskues som en grænsegænger med to primære roller: brobygger og grænsesætter. De to roller giver sig forskelligt til udtryk afhængigt af, om den primært udfoldes i relationen til borgeren, eller også sker med inddragelse af virksomheden.

Jobformidleren som brobygger

Nedenfor undersøges jobformidlerens rolle som brobygger både i relationen til borgeren og i de situationer, hvor virksomheden også inddrages.

Jobformidleren som griber i mødet med borgeren

Grænsegængere må investere en del tid i at opbygge og vedligeholde relationer med flere forskellige parter for derigennem at forstå, hvor der er forskellige og overlappende interesser, målsætninger og værdier. Det indebærer, at grænsegængere må arbejde på at forstå den enkelte parts perspektiv og sikre, at parterne har tillid til, at grænsegængerne vil varetage parternes interesser i relationen til andre parter (Williams, 2002, s. 115–116). I relationen mellem jobformidleren og den udsatte ledige kan det indebære ”gribning”, dvs. at jobformidleren arbejder på at lave et jobmatch med afsæt i den lediges egne erfaringer, behov og ønsker. Dette kan være vanskeligt, da udsatte ledige til tider har svært ved at se sig selv i et job, og det kræver derfor, at jobformidleren kender den udsatte lediges situation og jobmulighederne på det lokale arbejdsmarked indgående (Caswell, 2020; Caswell & Dall, 2022).

De udsatte ledige blev visiteret til projektets jobformidlere, hvis de selv ønskede at få den styrkede opfølgning, som deltagelse i projektet indebar. Jobformidlerne og de ledige var derfor som udgangspunkt enige om, at de skulle samarbejde om at finde et job, men det krævede stadigvæk, at den udsatte lediges konkrete situation skulle forstås og ”gribes”. Dvs. at jobformidleren skulle lykkes med at forstå og afkode, hvad den udsatte ledige kunne og ville arbejde med.

I projektet blev Pelle, der er en ung mand med OCD, som ikke har været i arbejde i en del år, forsøgt matchet med flere virksomheder, og i sin beskrivelse af samarbejdet med jobformidleren fremgår det, at han oplever at blive mødt på en anerkendende og inddragende måde:

”Ja, [min jobformidler] har ikke bare smidt mig ud i ting. Det har hun jo haft mulighed for, kan man sige, idet det er sådan, systemet fungerer, men hun har ikke gjort det. Hun har stille og roligt bare tænkt, vi skal finde noget, der passer, fordi det skal være sådan, så personen går ud og, kan man sige, ikke ryger nedad igen, fordi han presses til at gøre noget, han ikke kan lide.” (Pelle, interview, 2023)

Det lader desuden til at være lykkedes for Pelles jobformidler at gribe Pelles udsagn og konvertere dem til et match med en virksomhed, som han her forklarer:

"Vi kiggede på nogle forskellige til at starte med. Og det var ikke lige alle sammen, der var match for mig, sådan set. Men så kom hun med den her. For hun har været rigtig god til at holde øje, vil jeg sige. Hvad er "Pelle" her? [...] Hun var meget specifik om, hvad passer til mig som person. Hvad ville jeg kunne." (Pelle, interview, 2023)

Jobformidleren opleves her som en, der tager hensyn og prøver at finde et virksomhedsmatch, der passer til borgeren. Som en del andre udsatte ledige fortæller Pelle om, hvordan denne måde at blive grebet på står i kontrast med den måde, han tidligere er blevet mødt af jobcenteret. Pelle fortæller både om, at der ikke er taget hensyn til hans ønsker, behov eller skånehensyn, og at myndighedssagsbehandleren ikke havde sat sig ordentligt ind i hans situation:

"Ja, man var bare en eller anden, der skulle køres igennem systemet. Man blev ikke rigtig lyttet til. Man blev ikke rigtig hørt, sådan set. [...] Altså, det virker som om, man ikke blev taget seriøst." (Pelle, interview, 2023)

Men jobformidlerens arbejde adskiller sig ikke alene ved at møde den udsatte ledige på en særlig måde. En forudsætning for at kunne gribe den lediges udsagn og omsætte dem til konkrete jobmuligheder var også, at jobformidlerne havde et godt kendskab til jobmulighederne på det lokale arbejdsmarked. I dette projekt opnåede jobformidlerne dette gennem deres eget virksomhedsnetværk, som de selv havde opbygget gennem deres arbejde som jobformidlere, samt gennem det virksomhedsnetværk, der var opbygget som en del af projektindsatsen med 46 lokale private virksomheder.

Jobformidlerens mulighed for at tilbyde konkrete jobåbninger i virksomheder via deres virksomhedsnetværk betød, at "gribningen" blev mere målrettet og konstruktiv for de ledige. Jesper, der er en mand i 30'erne, der grundet misbrug og hjemløshed har stået uden for arbejdsmarkedet i en del år, beskriver netop vigtigheden af, at jobformidleren kan tilbyde konkrete jobåbninger og ikke bare foreslår brancher med mangel på arbejdskraft. Samtidig beskriver han også, hvordan jobformidleren er med til at understøtte et godt samarbejde med hans myndighedssagsbehandler, som ikke har de samme muligheder:

"Min sagsbehandler, hun fortæller mig bare, hvad det er, jeg sådan skal huske at gøre, men hun [jobformidleren] tilbyder mig jobs. Hun gør også sådan, at min sagsbehandler er med inde over. Det synes jeg faktisk, er meget godt." (Jesper, interview, 2023)

Samarbejdet mellem Stella, der er en kvinde i 20'erne, og hendes jobformidler til samtalerne er et eksempel på, hvordan gribningen blev omsat til meget konkrete forsøg på match med arbejdsopgaver på specifikke virksomheder. Sammen udvalgte de mulige virksomheder fra virksomhedsnetværket, som de skrev mails til med forslag til en plan for, hvordan Stella kunne varetage specifikke opgaver med visse skånehensyn, som jobformidleren her forklarer:

"I det forløb i foråret, der havde vi ret hyppige samtaler, hvor vi i gennemsnit mødtes en gang i hvert fald hver anden uge, og så sad vi og arbejdede sammen. Sad og skrev mails sammen til den her potentielle arbejdsgiver. [...] Så sad vi simpelthen og kiggede i kalender og kiggede på, hvordan hendes hverdag så ud, og hvis man skulle lave en plan for optrapning af antal arbejdsdage, og hvordan det så ud. Det var meget konkret. Så sad vi og lavede en fem-seks ugers plan, hver gang vi sendte noget." (Stellas jobformidler, interview, 2023)

Planerne tog afsæt i, at Stella havde en kontoruddannelse, som hun gerne ville bruge, men lige så høj grad i de skånehensyn, der fulgte af, at hun blandt andet havde ADD. Diagnosen indebar samtidigt også, at hun skulle have afklaret sin arbejdsevne. Stella gav selv udtryk for at være mødt i sine ønsker og behov og *"være holdt godt i hånden"* af hendes jobformidler.

Roja, der er en midaldrende kvinde med en anden etnisk baggrund, var en anden ledig, som havde nogle større skånehensyn. Hendes jobformidler udtrykker her, hvordan gribning og match indebærer en balancering mellem at afprøve nogle jobmuligheder i praksis og samtidig være forsigtig med, at det ikke skader den ledige:

"Jeg har prioriteret med Roja at finde det rigtige match. Det gør man som udgangspunkt med alle, men med nogen er man meget mere forsigtig omkring det her med, at det rigtige match, fordi der kan være nogle skånehensyn. Så det er vigtigt, at man ikke pådrager borgeren mere skade end gavn. [...] Så jeg matchede hende først med [større virksomhed]. Der havde vi en god dialog om, at hun havde nogle skånehensyn omkring det fysiske, som man skulle være opmærksom på, men vi valgte at være optimistiske og give det et forsøg. Og det er jo også det, de her ugers praktik er til for. Man vil hellere prøve en mulighed af end tænke, det går ikke, og afbryde det på forhånd. Fordi der har jo været opbygget en rigtig god relation med Roja med tillid til, at det her er et forsøg på at udvikle hendes arbejdsevne og give hende nogle nye kompetencer og nye og relevante erfaringer fra arbejdsmarkedet, og så var virksomheden også rigtig god og rummelig." (Rojas jobformidler, interview, 2022)

I dette tilfælde viste det sig, at arbejdet var for fysisk krævende, men det blev ikke opfattet som et nederlag af nogen af parterne. I stedet blev det set som læring, der førte til, at Roja efterfølgende blev ansat i en anden af virksomhederne fra virksomhedsnetværket i nogle få timer med nogle arbejdsopgaver, som hun bedre kunne håndtere. Dette eksempel viser, at gribning og match ofte indebærer flere afprøvninger for udsatte ledige, og det derfor kan være afgørende at have et bredt virksomhedsnetværk.

Jobformidleren som forhandler mellem borgere og virksomheder

Grænsegængere understøtter partnerskaber indgået på frivillig basis, og derved må brobygning ofte foregå på baggrund af opbygning af konsensus og ved at skabe løsninger, som udgør win-win-situationer for parterne. Det kræver, at en grænsegænger er dygtig til at forhandle, mediere, mægle og skabe partnerskaber på baggrund af deres forståelse af parternes forskellige interesser, mål og værdier (Williams, 2002, s. 116–118). Jobformidleren kan have denne rolle på matchmøder, hvor virksomhederne deltager, og i den løbende individuelle opfølgning på de lediges forløb med inddragelse af virksomheden.

Stellas matchmøde med en virksomhed, som hun endte med at blive ansat i, kan her bruges som eksempel på en meget konkret forhandling. Stella fortæller om matchmødet, hvor hun, hendes jobformidler og nærmeste leder deltog:

"Vi [jobformidleren og Stella] havde jo så haft noget samtale forinden om, hvad der skal lægges vægt på, og hvad han [jobformidleren] skulle bidrage med til samtalen, og hvor skulle jeg bidrage i samtalen. Sådan så at der var fokus på mig, men at han samtidig kunne komme med sådan helt lavpraktiske ting, såsom hvad skulle aftalen indeholde, og hvilke kurser de evt. kunne stille med fra jobcenteret, hvor jeg skulle sælge mig selv. Så tog vi derud og havde en god samtale og snakkede om, hvad de skulle bruge, og hvad jeg kunne tilbyde, og hvad mine skånebehov var, og alt det der praktiske med, hvad det så evt. kunne føre til med praktikuger, og hvor mange timer, vi tænkte, det ville starte op med og munde ud i, og hvordan vi stille og roligt skulle få timerne op." (Stella, interview, 2023)

Citatet viser, hvordan matchmødet blev forberedt med en forventningsafstemning og rollefordeling, hvor Stella gav udtryk for, at hun skulle "sælge sig selv" som til en jobsamtale, og jobformidleren tog sig af "alt det der lavpraktiske", som blandt andet omhandlede mulighederne for kompetenceløft og indledende praktikuger inden ansættelse. Hendes jobformidler fortæller samme historie og supplerer med følgende:

"Stella er i en kort praktik. Jeg tror fire uger. Så helt i tråd med ånden i [projektet]. Så begynder de at give hende løn, da hun er kommet op på 15 timer, og det har hun så været i lige siden. Og så har vi så, Stella og jeg, fået lavet en beskrivelse af praktikforløbet, men også de lønnede timer efterfølgende, og det er jo noget, vi over de sidste par år i stigende omfang er begyndt på, nemlig beskrive de første perioder af lønnede timer, fordi vi jo for mange af dem ønsker, at de så hurtig som muligt skal over i det, og hvis der er nogen, der skal have afklaret deres arbejdsevne. [...] Det har Stella og jeg så fået lavet her i løbet af efteråret, og fået beskrevet hende sådan, at hun forhåbentligt kan indstilles til et flexjob, og det har vi så her i december måned orienteret hendes arbejdsplads om, at det er det, vi er i gang med." (Stellas jobformidler, interview, 2023)

Jobformidleren har således fokus på, at der laves konkrete aftaler om både antallet af lønnede timer, men også om at få afklaret Stellas arbejdsevne, så hun kan opnå selvforsørgelse i et job på nedsat tid, hvilket kan være en fordel i forhold til at fastholde Stella i jobbet.

I andre tilfælde kunne jobformidleren dog også gå på kompromis med praktikperiodens længde, som Pelles jobformidler her forklarer:

"Jeg har lige aftalt at forlænge praktikken. Ikke fordi han har gjort noget dårligt eller forkert, men fordi [virksomheden] mente, at grundlaget for en ansættelse på nuværende tidspunkt var alt for skrøbeligt. Og det er måske en af de overvejelser, vi kan tage med i [projektet]. For Pelle har kun haft én sygdomsdag i de fire ugers praktik, så det er ikke fordi, der har været højt fravær overhovedet. Men fire uger er bare ikke særlig lang tid at vurdere på og ansætte en. Så vi har aftalt at forlænge praktikken med fire uger, også fordi der er nogle af dagene, der gik på oplæring og intro og sådan helt grundlæggende informationer." (Pelles jobformidler, interview, 2023)

Praktikkens længde er tilsyneladende, sammen med antallet af ordinære timer, et centralt element i forhandlinger med virksomheder om ansættelse af udsatte ledige, eftersom det tilsyneladende opleves som risikabelt for virksomheder at ansætte en udsat ledig uden en forudgående afprøvning.

Jobformidleren som grænsesætter

Grænsegængere leder ikke kun efter ligheder og fællesskab mellem parterne, men har også en stor forståelse og følsomhed over for, hvordan parterne (herunder dem selv) har forskellige perspektiver på og roller i partnerskabet/samarbejdet. Det kan til tider føre til konflikter, som en grænsegænger forsøger at håndtere ved enten brobygning eller, når det er nødvendigt, grænsesætning overfor enkelte parter. En grænsegænger er først og fremmest ansvarlig overfor sin egen organisation (her kommunen/jobcenteret) og sin egen faglighed. Grænsegængere må derfor til tider sætte organisationens og egne faglige interesser, værdier og mål over andre parter (her borgerens og virksomhedens) ved grænsesætning. En effektiv grænsegænger har ret vide handlemuligheder, så vedkommende hurtigt kan træffe beslutninger gennem brobygning eller grænsesætning, uden at skulle referere tilbage til en leder i organisationen (Williams, 2002, s. 119–121).

Jobformidleren som grænsesætter overfor borgerne

I sidste afsnit, hvor det handlede om brobygning, var jobformidlernes adfærd i relation til borgeren primært præget af en inddragende tilgang. Jobformidlerne gjorde også en dyd ud af at fortælle os, at de ikke havde myndighed og ikke var eksperter på lovgivningen. På den måde distingverede de sig fra myndighedssagsbehandlere, hvilket kan være en fordel i relationen til borgeren. Jobformidlere kan derved undgå de dilemmaer, som myndighedssagsbehandlere kan opleve, når de både skal agere systemrådgiver og opbygge en relation til borgeren (Caswell & Dall, 2022; Nielsen & Monrad, 2023b).

På den anden side agerede jobformidlerne til tider ud fra en disciplinerende tilgang ved at sætte grænser overfor de ledige. Dette kan forklares ved, at de var ansat af jobcenteret og derved måtte varetage "systemets behov", som domineres af en disciplinerende tilgang i jobcenterledelsen (Larsen & Andersen, 2019, s. 16–22). Derudover deltog jobformidlerne i myndighedssagsbehandlernes løbende samtaler med de ledige, hvilket også kan have påvirket deres relation til de ledige.

Det gav sig blandt andet til udtryk ved, at tiden blev en faktor for, hvor borgerrettet/disciplinerende jobformidlernes tilgang var. Pelles jobformidler fortæller om hans forløb, før han blev ansat:

"Det er bare ikke lykkedes, fordi han har haft meget specifikt det her telefonist i tankerne – phoner-funktion. Og det er derfor, der er gået så lang tid, fordi vi netop har prøvet at finde det helt perfekte match som phoner. Og jeg vil sige, at det er lige på et hængende hår, at det så er lykkedes her hos [virksomheden], fordi de sidste to samtaler, jeg havde med ham, der var ideen, at: Nu er det ikke lykkedes med at finde noget med lige præcis det, du ønsker, så nu vil du blive sat i gang med noget andet beskæftigelsesrettet, fordi der er gået for lang tid." (Pelles jobformidler, interview, 2023)

Det var således "lige på et hængende hår", at Pelle blev ansat i en funktion, som matchede hans ønsker. Det lader derfor til, at jobformidlerne bevæger sig mod en disciplinerende tilgang i takt med, at der går tid, hvor det ikke er lykkedes at matche de ledige ud fra deres egne ønsker.

Der sker også en grænsesætning overfor de udsatte ledige, når de ikke deltager tilfredsstillende i virksomhedsforløbene. Det kom eksempelvis til udtryk i Jespers forløb. Hans virksomhedspraktikker hos to virksomheder blev afbrudt, da han ikke mødte op til tiden blandt andet på grund af misbrug. Hans jobformidler fortæller:

"Det med at kræve ligger hos myndighed, men jeg orienterer hans rådgiver, og vi har haft en digital konference, hvor vi talte om hans sag, hvad vi har sat, og hvordan vi går videre herfra. [...] Og efter det seneste ophør har jeg haft en snak med Jesper om at se på nogle tværfagligheder og inddrage nogle psykologer, som kan tage nogle samtaler med ham og se, om der ligger andre årsager bagved dette mønster. Hvordan kommer vi videre herfra? Det var han meget interesseret i." (Jespers jobformidler, interview, 2023)

Jobformidleren distingverer sig her fra myndighedssagsbehandleren i forhold til at stille krav, men forklarer, at de drøfter, hvad de skal gøre, og det ender med, at jobformidleren og Jesper bliver enige om, at nogle psykologsamtaler er en god ide. Jobformidleren er således på den ene side med til at formidle et krav om, at Jesper skal deltage i en anden indsats, men er på den anden side med til at inddrage ham i, hvilken indsats det skal være.

Jobformidleren forklarede derudover, hvordan hun også blev nødt til at vente en periode med at sende Jesper i virksomhedsforløb for at varetage virksomhedernes behov og interesser på en måde, så hun kunne opretholde et samarbejde med dem hen over en længere periode. Jobformidlerne sætter derfor til tider også grænser overfor de ledige for at vedligeholde og pleje relationerne til virksomhederne, hvilket også beskrives i en britisk kontekst (Ingold, 2018, s. 715).

Jobformidleren som grænsesætter overfor virksomhederne

Til trods for at rollen som jobformidler som udgangspunkt indebærer en imødekommenhed overfor virksomhedens behov, indebærer den til tider også en grænsesætning overfor virksomhederne med henblik på at tage hensyn til de udsatte lediges ønsker, behov og forudsætninger.

Jobformidlerne beskriver eksempelvis, at der nogle gange kan være en diskrepans imellem virksomhedernes forventninger til de udsatte ledige og deres faktiske formåen. I en del tilfælde handlede det om manglende forventningsafstemning inden opstarten med hensyn til hvor store skånehensyn, de ledige havde. Det var tilfældet i Davids forløb, der er en langtidsledig mand i 40'erne, hvor virksomhedspraktikken ikke blev til den ellers lovede ansættelse. Jobformidleren siger om Davids deltagelse i virksomhedspraktikken:

"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." (Davids jobformidler, interview, 2023)

Lederen af virksomheden fortæller dog følgende:

"Jeg er jo indstillet på at investere noget tid som arbejdsgiver, hvis det er den rigtige borger, der kommer. Der tror jeg også lidt, at man i projektet har presset nogle borgere ud, som ikke var parate. 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." (Leder på Davids praktiksted, interview, 2023)

Der var således en klar diskrepans mellem projektets formål om småjobs til udsatte ledige ud fra en "First place, then train"-tankegang og lederens opfattelse af, hvilke borgere jobcenteret burde sende ud til virksomhederne. Lederen var vant til at tage imod jobparate, men kunne ikke se, at det gav mening at ansætte aktivitetsparate i ordinære stillinger, og derfor blev jobformidleren og lederen enige om, at virksomheden ikke længere skulle deltage i projektet. Der var således grænser for hvilke virksomheder, der kunne indgå i jobformidlernes netværk, når de arbejdede med udsatte ledige.

I andre tilfælde regnede jobformidleren med, at der var lavet et godt match, men fandt ud af efter, at deres opfølgning på virksomheden var afsluttet (efter et halvt års ansættelse), at matchet ikke fungerede. I Rojas tilfælde beretter jobformidleren følgende:

"Efter jeg gav slip på min rolle i samarbejdet, fik borgeren flere og flere arbejdsopgaver, som hun skulle nå at udføre, og det begyndte at være på kompromis med hendes skånehensyn. Altså, de blev ikke længere overholdt, og hun fik flere og flere smerter. [...] Så det lagde et pres på hende, at hun bare tog eller sagde ja til de ting, hun fik af opgaver, fordi alternativet var, at hun ikke havde et job." (Rojas jobformidler, interview 2023)

I dette tilfælde blev Roja efter halvandet års ansættelse fyret, og jobformidleren valgte på baggrund af erfaringerne fra dette forløb ikke at igangsætte nye samarbejder med den pågældende virksomhed.

Andre eksempler på rollen som grænsesætter opstod i sager, hvor jobformidleren oplevede, at virksomhederne blev ved med at love, at en praktik ville udmønte sig i lønnede timer, men aldrig gjorde det. Her fortæller jobformidlernes projektleder om sådanne tilfælde:

"Vi har jo også været fleksible i forhold til, hvis der var behov for tre ugers praktik mere, så har vi jo selvfølgelig forlænget de fire uger, der hvor det gav mening. [...] Men vi har også stoppet nogle [sam-

arbejder], hvor vi siger, at det gider vi ikke være med til. Så trækker vi vedkommende ud, fordi det er ikke det, der er aftalen, og det har vi også været nødt til. Og det er for at beskytte vores borgere. De skal ikke stå derude, og bare være nogle, der arbejder for ingen penge. Det er jo også vigtigt.” (Projektleder for jobformidlerne, interview, 2023)

Hvor jobformidlerens styrke netop består i at have et tæt samarbejde med både borgere og virksomheder, viser ovenstående også, at det kan være vanskeligt at navigere i det samarbejde – og at man som grænsegænger bliver nødt til at sætte grænser, som kan beskytte udsatte ledige fra at blive udnyttet af virksomhederne som gratis arbejdskraft.

Diskussion

I artiklen har vi undersøgt, hvordan jobformidlere, som arbejder ud fra en ”Supported Employment”-tilgang, varetager rollen som brobygger og grænsesætter i samarbejdet mellem borger og virksomheder (Williams, 2002). Med afsæt i begrebet grænsegænger har vi set på de fordele, jobformidlerrollen har, men også de særlige dilemmaer og udfordringer, der knytter sig til dette arbejde. I vores undersøgelse ser vi, hvordan jobformidlerrollen er forskellig afhængigt af, om den alene sker i relationen til den udsatte ledige, eller om virksomheden også er inddraget.

Jobformidleren bygger bro til udsatte ledige gennem gribning og matching i samtalerne med den ledige, hvor de indtager rollen som forhandler, når brobygningen også involverer virksomheden. Det er karakteristisk for jobformidlernes gribning, at den har mulighed for at udmønte sig i meget konkrete planer for et match med stor hensyntagen til skånehensyn, fordi jobformidlerne både har adgang til en indgående viden om den lediges ønsker, behov og skånehensyn samt har adgang til konkrete jobåbninger i virksomheder.

Forhandlingerne med inddragelse af virksomheden sker med henblik på at opnå fordelagtige situationer også for virksomhederne, eftersom virksomhederne deltager frivilligt. Forhandlingerne sker både på matchmøder og i opfølgningen, og de indebærer en meget konkret forhandling om karakteren af arbejdsopgaverne og hvilke skånehensyn, der skal tages, for at den udsatte ledige kan varetage opgaverne. Centrale forhandlingselementer er praktikperiodens længde og antallet af ordinære timer. Jobformidleren har desuden en vigtig rolle i forhold til at skabe muligheden for, at udsatte ledige kan få afklaret deres arbejdsevne gennem ansættelsen, så de kan fastholdes i jobbet på længere sigt.

Jobformidleren sætter grænser overfor de ledige, både når de kolliderer med jobcenterets og virksomhedernes behov. Det sker, når der går for lang tid med at finde et match ud fra den udsatte lediges ønsker. I disse tilfælde begynder jobformidlerne i højere grad at agere ud fra en disciplinerende tilgang, hvor jobsøgningen udvides til flere jobtyper. Jobformidlerne afbryder til tider den virksomhedsrettede indsats, hvis den misligholdes af den udsatte ledige, så det ikke skader jobformidlernes længerevarende samarbejde med virksomhederne. Spørgsmål omkring myndighed og sanktioner overlader jobformidlerne dog til myndighedssagsbehandlere, men de er i løbende dialog med dem og er derfor også med til at understøtte krav om, at udsatte ledige skal deltage i en anden beskæftigelsesrettet indsats, hvis virksomhedssamarbejdet ikke fungerer.

Jobformidlerne sætter også grænser overfor virksomhederne. Det kan ske, hvis det under et virksomhedsforløb viser sig, at den udsatte ledige har for mange skånehensyn i forhold til, hvad virksomheden havde forventet. Det kan også ske ved, at jobformidleren afbryder samarbejdet, fordi den udsatte ledige gentagne gange forlænges i en virksomhedspraktik, eller ikke er blevet behandlet ordentligt af virksomheden.

Ovenstående peger i retning af, at jobformidlere skal kunne håndtere flere forskellige dilemmaer, der relaterer sig til deres rolle som grænsegænger.

Første dilemma angår, i hvilket omfang og på hvilket tidspunkt jobformidleren skal begynde at se bort fra den udsatte lediges ønsker og kræve, at de deltager i virksomhedsforløb eller en anden beskæftigelsesindsats, som ligger uden for deres ønsker. Dette findes der ingen klar recept for og er et dilemma, som de deler med myndighedssagsbehandlere, som også er spændt ud mellem en borgerinddragende og disciplinerende tilgang.

Det andet dilemma omhandler, hvordan jobformidlerne må opretholde en balance mellem grænsesætning overfor den ledige og virksomheden. På den ene side må de til tider sætte grænser overfor udsatte ledige, som ikke overholder deres aftaler, for at beskytte deres relationer til virksomhederne. På den anden side må de sætte grænser overfor virksomheder, som i praksis ikke ønsker – og heller ikke er forpligtede på, at inkludere de udsatte ledige. I den situation, som jobcentrene står i, hvor der er problemer med at finde tilstrækkeligt mange virksomheder, der vil ansætte udsatte ledige (Larsen & Andersen, 2019, s.25), kan det dog muligvis være vanskeligt at grænsesætte i tilstrækkelig grad.

Konklusion

I denne artikel har vi undersøgt både de styrker, der kan være i det tætte samarbejde mellem beskæftigelsesindsatsen og virksomheder, og samtidig også de udfordringer og dilemmaer, der knytter sig til rollen som jobformidler. Det lader til, at jobformidlerrollens primære styrke består i, at de kan være med til at bygge bro mellem udsatte ledige og samarbejdsvillige virksomheder. Samtidig kan jobformidleren også være nødt til at sætte grænser, både i forhold til de udsatte ledige og virksomhederne. Jobformidlerne skal således udfylde nogle komplicerede roller og håndtere dilemmaer, som kræver stærke relationskompetencer og en stærk faglighed omkring praktiseringen af disse.

Undersøgelsen af jobformidlernes praksis i denne artikel baserer sig på et mindre lokalt projekt, men følger samtidigt "Supported Employment"-tilgangen, som er blevet udbredt til de fleste danske kommuner gennem flere landsdækkende indsatser. Først gennem *JobFirst-forsøget*, og derefter gennem *Flere skal med* I, II og III (Rambøll, 2018, 2020; STAR, 2023). Resultaterne fra dette studie kan derfor bruges til at forstå nogle roller og dilemmaer i jobformidlernes arbejde, som højst sandsynligt vil kunne genfindes i mange andre lokale kontekster.

Der kunne dog være god brug for yderligere forskning om frontlinjemedarbejderes arbejde på tværs af virksomheder og udsatte ledige, og i den sammenhæng kunne personlige jobformidlere som grænsegængere med fordel undersøges nærmere. Det kunne være specielt værdifuldt nærmere at udforske jobformidlernes balancering af en borgerinddragende og disciplinerende tilgang med de hensyn, der er nødvendige at tage for at vedligeholde et godt samarbejde med virksomheder på længere sigt.

Et andet aspekt, som kræver mere udforskning, er de tilfælde, hvor virksomhedskonsulenter ikke har direkte borgeransvar og derfor fungerer som bindeled mellem virksomheder og frontlinjemedarbejdere og borgere, som det er tilfældet i både en britisk og dansk kontekst (Andersen et al., 2022, s. 136–140; Dall, Larsen, et al., 2023; Ingold, 2018).

Set i lyset af den stadigt stigende betydning af virksomhedssamarbejdet i beskæftigelsesindsatsen (Larsen & Andersen, 2019, s. 16–22) kunne der i det hele taget være behov for videreudvikling af en professionel praksis omkring virksomhedssamarbejdet, som kunne understøttes af uddannelse og kompetenceudvikling.

Referencer

- Andersen, N. A., Dall, T., & Madsen, M. B. (2022). Kapitel 5. Virksomhedsrettede indsatser for udsatte ledige. I D. Caswell & F. Larsen (Red.), *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken* (s. 121–148). DJØF Forlag.
- Bakkeli, V. (2023). Evidence-based activation work and service individualisation: Client and frontline worker experiences with a standardised intervention. *European Journal of Social Work*, 26(6), 994–1006. <https://doi.org/10.1080/13691457.2022.2083085>
- Bakkeli, V., & Breit, E. (2022). From “what works” to “making it work”: A practice perspective on evidence-based standardization in frontline service organizations. *Social Policy and Administration*, 56(1), 87–102. <https://doi.org/10.1111/spol.12757>
- Bengtsson, S., & Gregersen, S. Ø. (2013). *Integrerede indsatser for mennesker med psykiske lidelser – En forskningsoversigt*. VIVE.
- Bonfils, I. S. (2022). Implementing the Individual Placement and Support approach in institutional settings for employment and mental health services—perceptions and challenges from a case study in Denmark. *European Journal of Social Work*, 25(3), 471–484. <https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1870216>
- 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*.
- Brodersen, M. (2009). Fra “professioner” til “felt for velfærdsarbejde”. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11(3), 032–048. <https://doi.org/10.7146/tfa.v11i3.108820>
- Caswell, D. (2020). Talking policy into being—How street-level bureaucrats and vulnerable unemployed talk about labor market participation. *European Policy Analysis*, 6(1), 23–37. <https://doi.org/10.1002/epa2.1071>
- Caswell, D., & Dall, T. (2022). Kapitel 6. Potentialet i det borgerinddragende møde og samtalen. I D. Caswell & F. Larsen (Red.), *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken* (s. 149–176). DJØF Forlag.
- Caswell, D., Dall, T., & Madsen, M. B. (2015). Social- og beskæftigelsespolitikken på vej ud af jernburet. *Tidsskrift for forskning og praksis i socialt arbejde*, 30, 4–13.
- Dall, T., Larsen, F., & Madsen, M. B. (2023). Opening the Black Box: Promoting Employer Engagement at the Street Level of Employment Services. I J. Ingold & P. McGurk (Red.), *Employer Engagement: Making Active Labour Market Policies Work* (s. 106–125). Bristol University Press.
- Dall, T., Madsen, M. B., Larsen, F., & Dokkedal, A. A. (2023). *Udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet: Et trykt arbejdsliv – nu og i fremtiden*. Aalborg Universitet.
- 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 frontline workers facilitating job inclusion of vulnerable youth. *European Journal of Social Work*, 22(4), 563–574.
<https://doi.org/10.1080/13691457.2018.1423547>
- Hagner, D., & Cooney, B. (2003). Building employer capacity to support employees with severe disabilities in the workplace. *Work*, 21, 77–82.
- Hansen, H. C., & Natland, S. (2017). The working relationship between social worker and service user in an activation policy context. *Nordic Social Work Research*, 7(2), 101–114.
<https://doi.org/10.1080/2156857X.2016.1221850>
- Ingold, J. (2018). Employer engagement in active labour market programmes: The role of boundary spanners. *Public Administration*, 96(4), 707–720. <https://doi.org/10.1111/padm.12545>
- 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>
- Jørgensen, H. (2008). Fra arbejdsmarkedspolitik til beskæftigelsespolitik - kosmetiske eller indholdsmaessige forskelle? *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10(3), 9–23.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7146/tfa.v10i3.108708>
- Larsen, F., & Andersen, N. A. (2019). Fra Socialpolitik til beskæftigelsespolitik - er beskæftigelse for alle? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 21(1), 11–28. <https://doi.org/10.7146/tfa.v21i1.114439>
- Maini, A., & Heera, S. (2019). Exploring Disability Inclusion in Organizations through Managerial Lens. *Vision*, 23(2), 144–151. <https://doi.org/10.1177/0972262919840193>
- Nielsen, M. H., & Monrad, M. (2023a). Client Participation and Conditionality: Navigating Conflicting Normative Demands in Employment Services. *Administration and Society*, 55(5), 802–823. <https://doi.org/10.1177/00953997231157750>
- Nielsen, M. H., & Monrad, M. (2023b). Client Participation and Conditionality: Navigating Conflicting Normative Demands in Employment Services. *Administration and Society*, 55(5), 802–823. <https://doi.org/10.1177/00953997231157750>
- Rambøll. (2018). *Opsamlingsnotat - Evaluering af JobFirst*.
<https://bm.dk/media/8559/opsamlingsnotat.pdf>
- Rambøll. (2020). *Flere skal med - Slutevaluering*.
- 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.hrmr.2017.07.003>
- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., Klethagen, P., & Schafft, A. (2020). *Arbeidsinkludering og mentor: Inkluderingskompetanse gjennom samskaping*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI.
- STAR. (2023). *Indsatsmodel for Flere skal med 3*.
<https://star.dk/media/18926/n-bilag-1-indsatsmodel-flere-skal-med-3.pdf>
- 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>
- Topor, A., & Ljungberg, A. (2016). “Everything is so relaxed and personal”—The construction of helpful relationships in individual placement and support. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 19(4), 275–293. <https://doi.org/10.1080/15487768.2016.1255276>

- Torfig, J. (2004). *Det stille sporskifte i velfærdsstaten – en diskursteoretisk beslutningsprocesanalyse*. Aarhus Universitetsforlag.
- 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>
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103–124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>

Claus Brygger Jacobi

lektor, Center for Socialt Arbejde, Professionshøjskolen Absalon, caja@pha.dk

Silla Marie Mørch Sievers

adjunkt, Center for Socialt Arbejde, Professionshøjskolen Absalon, smms@pha.dk

Naja Berg Hougaard

lektor, Nationalt Center for Erhvervspædagogik, Københavns Professionshøjskole, naho@kp.dk