



AALBORG UNIVERSITET

Ansættelse af medarbejdere i fleksjob – et arbejdsgiverperspektiv på engagement



Emilie Skyum-Jensen

DATO: 01. JUNI 2023

STUDIENUMMER: 20210674

VEJLEDER: MIKKEL BO MADSEN

SEMESTER: 4. SEMESTER – SPECIALEAFHANDLING

KANDIDATUDDANNELSEN I SOCIALT ARBEJDE: INSTITUT FOR
SOCIOLOGI OG SOCIALT ARBEJDE, AALBORG UNIVERSITET

ANSLAG: 167.988

PROJEKTSAMARBEJDE: FORSKNINGSCENTER FOR HANDICAP OG BESKÆFTIGELSE

Employment of flex job workers – an employer perspective on engagement

This thesis examines employers' engagement and experiences with hiring flex job workers. Employers play a decisive role in the integration of people with reduced working capacity into the labor market. Employment is the initial step towards integration, making it important to examine the components and factors that engage employers and those that may hinder engagement. By understanding this, more individuals with reduced working capacity may be integrated into the labor market.

The flex job program is a Danish labor market program introduced in 1998. Its aim was to limit access to permanent disability pensions and create a more inclusive labor market where individuals with reduced working capacity can participate. A flex job is a job that takes the worker's reduced working capacity into consideration by individual accommodations. These accommodations may include adjustments to working hours, often resulting in part-time employment.

The research aims to investigate: *'What engages employers to hire flex job workers?'*

I believe that comprehending the interplay between relational, procedural, contextual, and personal components and factors is crucial for understanding this complex phenomenon.

Relational components involve the employer's relationship with the flex job worker and other individuals who may have an impact on the hiring process. Procedural components pertain to the different steps in the hiring process and how engagement can evolve over time.

Contextual components refer to the employer's environment, such as the workplace environment. Personal components refer to the individual features of the employers, such as their knowledge and experiences.

The thesis is based upon a mixed method design consisting of 12 interviews with Danish employers who have previous experiences in hiring flex job workers, and a survey with 2.039 responses from employers who have and have not hired flex job workers. The research examines the influence of relational, procedural, contextual, and personal components on employer engagement, exploring how these factors can motivate and/or hinder engagement.

The findings indicate that large public companies in the fields of education, healthcare, and public administration, preferably with female managers who already employ flex job workers, can be more likely to engage in hiring.

Hence, contextual components, such as company size and industry, personal components, such as gender, and relational components, such as prior experience with hiring flex job workers, all contribute to motivating employers' engagement in hiring.

Furthermore, the study emphasizes that flex jobs come in various forms, which can result in different levels of employer engagement depending on the flex job type. Contextual and organizational components primarily play a role in the employers' engagement concerning the job type, including the flex job worker fitting the organizations demands.

The thesis also finds that employer engagement can evolve throughout the hiring process, with contextual components playing a role in the early stages, while relational components such as personal fit and chemistry between employer and flex job worker, can become more significant later in the process. In this regard, a lack of personal fit and chemistry can hinder employer's engagement.

Additionally, the thesis reveals that personal and professional experiences, such as having a family member in a flex job, may contribute to greater understanding and motivates engagement. Furthermore, employers can be engaged by various motives, including emotional aspects such contributing to an inclusive labor market, as well as strategic motives such as the economic advantages of hiring flex job workers. Therefore, employer engagement is pluralistic, influenced by both social and economic motives. The study finally highlights the importance of contextual and relational components within the workplace, where support from the employees and an inclusive workplace culture motivates employer's engagement in hiring flex job workers. I find this to be a crucial factor for employer's engagement, which absence may make the other motivating factors more irrelevant.

In conclusion, employer engagement is dynamic and pluralistic, influenced by a complex combination of contextual, relational, personal, and procedural components. These factors manifest in different ways and stages of the hiring process and can vary depending on the flex job type, organization, employer, and employee. Understanding what engages employers to hire flex job workers, is therefore not straightforward. You must take the complex array of components, all influencing engagement in different ways into consideration.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning	1
2. Afgrænsning af problemfelt	3
2.1. Problemformulering.....	4
2.2. Specialesamarbejde – Forskningscenter for Handicap og Beskæftigelse.....	4
2.3. Formål & relevans	5
2.4. Operationalisering af kernebegreber.....	6
2.5. Eksisterende forskning.....	9
3. Teori	12
3.1. Teoretisk refleksion	12
3.2. COM-B modellen	13
3.3. Person-Environment fit.....	15
3.3.1. At passe ind & at passe til	17
4. Metode	18
4.1. Mixed method	18
4.2. Kvalitative interviews.....	19
4.3. Spørgeskema	22
4.4. Metoderefleksion.....	23
4.5. Forskningsetik	24
4.6. Analysestrategi & -opbygning.....	25
5. Analyse	28
5.1. Hvem ansætter fleksjobmedarbejdere?	28
5.1.1. Delkonklusion.....	29
5.2. Fleksjobtyper & engagement.....	30
5.2.1. Fleksjobtypologi	30
Figur 1 – fleksjobtypologi.....	31
5.2.2. Komplementære fleksjobs	32
5.2.3. Supplementære fleksjobs.....	34
5.2.4. Fleksjobtypologi & engagement	36
5.2.5. Delkonklusion.....	40
5.3. Fit i ansættelsesprocessen	41
5.3.1. Fit & fleksjobtype	42
5.3.2. At passe ind	46
5.3.3. Delkonklusion.....	51
5.4. Arbejdsgivernes personlige forhold.....	52
5.4.1. Kendskab, viden & erfaringer.....	53
5.4.2. Følelsesmæssig motivation.....	56
5.4.3. Strategisk motivation	58
5.4.4. Delkonklusion.....	60
5.5. Arbejdspladsens rummelighed	61
5.1. Delkonklusion.....	63
6. Konklusion	63
7. Perspektivering	66
8. Litteraturliste	68

1. Indledning

Aktive beskæftigelsespolitikker har traditionelt fokuseret på udbudssiden af arbejdsmarkedet, for at motivere ledige, øge deres kompetencer, og derved gøre dem mere attraktive for arbejdsgivere. Dette så de ideelt set kan forsørge sig selv på 'ordinære' vilkår uden behov for 'passive ydelser' (Frøylund, Andreassen & Innvær, 2018). Udbudssiden skal i dette speciale, forstås som personer med nedsat arbejdsevne pba. handicap, sygdom og funktionsnedsættelse (fleksjobmålgruppen). Aktiv beskæftigelsespolitik kan beskrives som et skifte fra 'welfare til workfare' eller 'passiv- til aktivlinje' (Jessop, 1993; Larsen & Andersen, 2019). Dette er en international arbejdsmarkedspolitiskudvikling, der særligt ses fra midten af 90'erne (Bredgaard et al., 2017). I aktivpolitikken skelnes der mellem to ledighedsforståelser. Human kapital-tilgangen, som fokuserer på manglende kvalifikationer/ressourcer, og work first-tilgangen, der fokuserer på manglende motivation. Dansk aktivpolitik har mere eller mindre vekselvirket mellem disse to. Uanset tilgang, er formålet, at ledige skal i beskæftigelse (ibid.).

Der findes imidlertid også andre sider af arbejdsmarkedet, herunder efterspørgselssiden og arbejdsgiverne, der kan betragtes som arbejdsmarkedets 'key stakeholders' (Barrington et al., 2014). Arbejdsgivere spiller en afgørende rolle, da det er dem, der ansætter (Ingold & Stuart, 2015). Derfor er det relevant også at fokusere på, hvordan man kan 'aktivere' arbejdsgivere (Enehaug et al., 2022). Således er der særligt siden midten af 00'erne kommet et større politisk fokus herpå. Typiske foranstaltninger på efterspørgselssiden er antidiskriminationslovgivning og lovgivning, der tilskynder til ansættelse via økonomiske fordele eller via sociale ansvarspolitikker samt lovgivning, der sikrer kompensation for eventuelle merudgifter ved ansættelse af medarbejdere med nedsat arbejdsevne (Frøylund, Andreassen & Innvær, 2018). I Danmark findes der f.eks. 'Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet', som gør det ulovligt at diskriminere jobansøgere pga. handicap, og 'Lov om kompensation til handicappede i erhverv', som kompenserer medarbejdere med handicap og giver fortrinsadgang til offentlige jobsamtaler (Bredgaard & Shamshiri-Petersen, 2018). Denne arbejdsmarkedspolitiske udvikling med en kombination af politiske tiltag på både udbuds- og efterspørgselssiden kan også beskrives som udviklingen af et mere rummeligt arbejdsmarked (Bredgaard, 2014). Dette kan yderligere forstås som en form for social human kapital aktivlinje, der går fra at fokusere på de mest arbejdsmarkedsparete til også at inkludere ledige med væsentlig/varig nedsat arbejdsevne ud fra tilgangen, at alle har ressourcer de kan og skal bidrage med (Caswell, Dall & Madsen, 2015).

Forståelsen af, at alle har ressourcer de kan bidrage med, får muligvis også en positiv betydning for personer med nedsat arbejdsevne (Bredgaard et al., 2017). Dette viser sig f.eks. ved, at beskæftigelsen for personer med handicap/funktionsnedsættelse stiger fra 51,4% beskæftigede i 2008 til 61% i de nyeste tal fra 2021 (Larsen, Jakobsen & Mikkelsen, 2022). Der ses også en generel stigning i personer med nedsat arbejdsevne, der kommer i beskæftigelse i form af fleksjobs. Denne stigning kommer især til udtryk efter førtidspension- og fleksjobreformen i 2013, hvor der indføres nye regler, så personer under 40 år kun i særlige tilfælde tildes førtidspension, da der i stedet skal fokuseres på beskæftigelse også for dem med meget nedsat arbejdsevne (Bredgaard & Shamshiri-Petersen, 2018). Fleksjob indføres i 1998, og var oprindeligt en indsats, der primært havde fokus på udbudssiden. Ordningen indeholder dog også elementer, der skal engagere arbejdsgiverne. Dette kommer også til udtryk i 2013-reformen, hvor der indføres simple regler for aflønning, for bl.a. at gøre det mere attraktivt at ansætte fleksjobmedarbejdere. Fra 2017 til 2023 ses da også en stødt stigning i tilkendelsen af fleksjob på ca. 26% (AE, 2023).

På trods af denne positive udvikling, og at det danske arbejdsmarked de senere år har været i høj konjunktur og manglet arbejdskraft, er beskæftigelsen for personer med handicap/funktionsnedsættelse imidlertid stadig lav, sammenlignet med den generelle befolkning, 61% mod 86%. 39% af disse ledige med handicap ønsker sig et arbejde og kan påbegynde allerede indenfor 14 dage (ibid.), hvilket svarer til ca. 33.000 personer (Lindhard, 2023). Dette kan også gælde for fleksjobvisiterede. I 2022 var der 104.000 fleksjobvisiterede, hvoraf 12.400 var ledige (12%), mod en ledighedsprocent i den samlede arbejdsstyrke på 2,6% (AE, 2023; Holt et al., 2015). Således er også en andel af de fleksjobvisiterede udenfor arbejdsmarkedet, sandsynligvis klar til at arbejde.

Dette kan muligvis pege på, at man ikke alene kan eller skal engagere arbejdsgivere ved antidiskriminations- og CSR-lovgivning, kompensationsmuligheder samt økonomiske incitament. Der kan evt. også være andre forhold, der ligeledes spiller en rolle i engagementet, udover ovenstående. I Danmark har vi f.eks. ikke kvoter, der lovgiver om ansættelse af personer med nedsat arbejdsevne og handicap som i bl.a. Tyskland, hvor virksomheder med 20+ ansatte skal beskæftige mindst 5% med handicap ellers afkræves en afgift (BMAS, u.å.).

I en dansk kontekst er arbejdsgiverengagement derfor måske endnu mere relevant, da arbejdsgiverne skal engageres til aktivt og 'valgfrit' at involvere sig i ansættelsen af personer med nedsat arbejdsevne. Spørgsmålet er derfor, hvorfor og hvordan arbejdsgiverne engageres?

Dette kan være komplekst, da det kan være forskellige og individuelle forhold, der engagerer den enkelte. Rekrutteringsforskning viser f.eks., at arbejdsgivere ofte træffer deres ansættelsesvalg og derfor engageres ud fra andet og mere end 'blot' faglige kvalifikationer (Laursen, 2023). Det er bl.a. disse 'andre forhold', som jeg ønsker at undersøge nærmere. Formålet med dette speciale er således at undersøge arbejdsgivernes engagement i ansættelsen af fleksjobmedarbejdere (herefter fj-medarbejdere). Jeg ønsker at undersøge dette, så flere arbejdsgivere kan engageres til at ansætte, hvilket ideelt set vil øge arbejdsmarkedsintegrationen for personer med nedsat arbejdsevne.

Jeg vil i det følgende afgrænse problemfeltet, præsenterer problemformulering, formål, kernebegreber og eksisterende forskning. Dernæst vil jeg redegøre for teorien, efterfulgt af et metodeafsnit. Herpå følger specialets analyse, der afsluttes med en konklusion og perspektivering.

2. Afgrænsning af problemfelt

Jeg ønsker at undersøge, hvorfor arbejdsgivere engagerer sig i at ansætte fj-medarbejdere, herunder hvordan relationelle, processuelle, kontekstuelle og personlige forhold kan spille en rolle i engagementet, samt hvordan disse forhold kan hhv. motivere og/eller begrænse engagement. Relationelle forhold dækker over arbejdsgivernes intersubjektive forhold med interessenter, der kan have betydning for ansættelsesprocessen, herunder fj-medarbejderen og de øvrige ansatte. Processuelle forhold dækker over de forskellige processer i ansættelsen, og hvordan engagementet kommer til udtryk i løbet af disse processer. Kontekstuelle forhold dækker over de situationsbetingede rammer, herunder organisationen, hvor arbejdsgiveren er ansat og dennes ressourcer/behov samt arbejdspladsens rammer/kultur. Personlige forhold dækker over indre individuelle forhold hos arbejdsgiverne, der kan spille en rolle i engagementet f.eks. viden og erfaringer. Jeg har ladet mig inspirere af Dall, Larsen & Madsens (2023) konceptualisering af arbejdsgiverengagement som værende et dynamisk fænomen, hvor flere af disse forhold kan spille ind. Jeg har imidlertid tilpasset dette min egen forståelse.

2.1. Problemformulering

Hvorfor engageres arbejdsgivere til at ansætte medarbejdere i fleksjobs?

- Hvilken rolle spiller relationelle, processuelle, kontekstuelle og personlige forhold i arbejdsgivernes engagement til at ansætte medarbejdere i fleksjobs?
- Hvordan kan relationelle, processuelle, kontekstuelle og personlige forhold motivere og/eller begrænse arbejdsgivernes engagement til at ansætte medarbejdere i fleksjobs?

Jeg ønsker at undersøge, hvorfor arbejdsgivere engageres til at ansætte, herunder hvilken rolle de forskellige forhold spiller i engagementet, og hvordan disse kan motivere og/eller begrænse engagementet. Dette undersøges ved at kombinere interviews og spørgeskema. Jeg ønsker at undersøge disse faktorer på mikro- og mesoniveau samt sammenspillet imellem mikro og meso, forstået som sammenspillet mellem arbejdsgiver, omgivelser og fj-medarbejder. Relationelle, processuelle, kontekstuelle og personlige forhold dækker derfor både over 'indre' forhold hos arbejdsgiverne og 'ydre' forhold hos fj-medarbejderne og i omgivelserne omkring arbejdsgiver. Jeg ønsker at se på sammenspillet herimellem, da jeg antager, at disse forhold muligvis kan spille en rolle i engagementet. Arbejdsgiverengagement ift. personer med nedsat arbejdsevne, er først siden midten af 00'erne, blevet et egentligt forskningsområde. Derfor findes der ikke meget forskning, og den forskning der findes, vil ofte sætte forskellige perspektiver op imod hinanden, f.eks. at engagementet enten er socialt eller økonomisk motiveret. Noget af den 'seneste' forskning peger imidlertid på en større kompleksitet, hvor forskellige forhold kan have betydning for engagementet (f.eks. Dall, Larsen & Madsen, 2023; Bredgaard & Halkjær, 2016; Ingold & Stuart, 2015). Jeg har ladet mig inspirere af sidstnævnte, derfor den valgte problemstilling.

2.2. Specialesamarbejde – Forskningscenter for Handicap og Beskæftigelse (FHB)

Dette speciale er udarbejdet i samarbejde med FHB på Institut for Politik & samfund, Aalborg Universitet. Samarbejdet blev etableret, da jeg var i et projektorienteret forløb forrige semester, hvor jeg var tilknyttet forskningsprojektet: *'Hvordan skabes et mere velfungerende fleksjobmarked?'*, der undersøger: hvad der fremmer/hæmmer ansættelse og fastholdelse af personer i fleksjob. Specialet har en overordnet tilknytning hertil, hvorfor data deles, og kan indgå i FHB's forskning. Samarbejdet betyder, at jeg har haft adgang til sparring med leder af FHB, professor Thomas Bredgaard (svarende til 2 vejledninger), samt at jeg har fået hjælp til transskription og adgang til specialets kvantitative data.

2.3. Formål & relevans

Det ideelle formål med at undersøge den valgte problemstilling, er at flere med nedsat arbejdsevne integreres på arbejdsmarkedet i fleksjobs. Specialet kan bidrage med viden om, hvordan forskellige forhold, kan spille en rolle i arbejdsgivernes engagement, og hvordan disse kan motivere og/eller begrænse engagementet. Denne viden kan ideelt set bruges til at pege på, hvordan flere arbejdsgivere kan engageres til at ansætte fj-medarbejdere.

Specialets relevans kan opdeles i et mikro-, meso- og makroperspektiv. På mikroniveau ses fordele for de fleksjobvisiterede. Beskæftigelsesforskning peger på, at dét at arbejde, er en vigtig del af individers identitet, livskvalitet og velvære, da vi har et behov for at føle, at vi bidrager til- og er en ligeværdig del af samfundet. Beskæftigelse kan medvirke til dette, og derfor til øget trivsel, integration og livskvalitet hos den enkelte (Nielsen, Wind & Risør 2012). På mesoniveau kan specialets fund muligvis bidrage med viden om, hvordan jobcentre kan arbejde med at engagere flere arbejdsgivere til at ansætte fleksjobvisiterede. På makroniveau ses samfundsmæssige fordele. Hvis 1% flere kommer i fleksjob fremfor på førtidspension ses et samfundsøkonomisk udbytte på ca. 3,9 milliarder (COWI, 2021). At flere med nedsat arbejdsevne integreres på arbejdsmarkedet fremfor at modtage 'passiv' forsørgelse, kan herudover bidrage med at afhjælpe den nuværende mangel på arbejdskraft, og muligvis bidrage med at nedbryde fordomme om disse grupper på arbejdsmarkedet, så vi får et mere rummeligt arbejdsmarked. Der er altså potentielt og ideelt set fordele på flere niveauer. Specialets fund vil primært være et bidrag til mikro-/mesoniveau. Specialet er imidlertid en del af et større forskningsprojekt, der bidrager med viden på alle niveauer.

Jeg har valgt et arbejdsgiverperspektiv, da jeg finder det relevant, men også da jeg igennem uddannelsen har haft fokus på jobcenter- og fj-medarbejderperspektivet. Således undersøgte jeg på 2. semester i et samarbejde med forskningsprojekt CUBB, virksomhedskonsulenternes arbejde med fleksjob i jobcentre. Forrige semester var jeg i praktik hos FHB, og her skrev jeg praktikrapport, om fj-medarbejdere med fokus på 'afsløring' af handicap i ansættelsesprocessen. Derfor var arbejdsgiverperspektivet et oplagt valg til dette afsluttende speciale i socialt arbejde. Jeg finder problemstillingen relevant for socialt arbejde, da faget er defineret ved at fremme social inklusion og retfærdighed, skabe større respekt for forskelligheder samt mindske undertrykkelse af dem, der er dårligere stillede i samfundet f.eks. pga. handicap og funktionsnedsættelse (IFSW, 2014).

Til at 'opnå' dette formål har virksomhedsrettede indsatser med fokus på arbejdsgivere, de senere år vundet indpas som et 'instrument' i det sociale arbejdes praksis. På den måde kan et arbejdsgiverperspektiv bidrage med viden, der ideelt set kan medføre, at flere arbejdsgivere ansætter personer, der er dårligere stillede i samfundet pga. handicap og funktionsnedsættelser (fleksjobmålgruppen), hvilket ideelt set også medfører øget social inklusion, mindre undertrykkelse og skaber større respekt for forskelligheder på arbejdsmarkedet. Derfor udfører arbejdsgiverne en form for socialt arbejde, hvorfor de kan anses som relevante aktører i det sociale arbejdes praksis (Nedergård, 2016).

Afslutningsvis har problemstillingen forskningsmæssig relevans. Der er ikke forsket meget i fleksjob. Der er imidlertid lavet en del analyser f.eks. af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR). Disse analyser har ofte fokus på jobcentre og fleksjobvisiterede. En analyse der imidlertid medtager et virksomhedsperspektiv, er Epinion (2017), som for STAR har evalueret fleksjob efter reformen. Pba. 31 interviews og 501 spørgeskemabesvarelser fra arbejdsgivere med fj-medarbejdere ansat, finder de følgende 'gevinster' ved fj-medarbejdere: 1) at det udviser socialt ansvar, 2) at det gør en forskel for den enkelte, og 3) at det er en fleksibel løsning på arbejdsopgaver, der ikke kan udføres på fuldtid. Arbejdsgiverne fremhæver også, at det er krævende at have fj-medarbejdere pba. fysiske/psykiske/sociale udfordringer. Dette kan dog opvejes af 4) at se den enkelte udvikle sig positivt. Viden fra dette speciale vil derfor være et relevant bidrag til de eksisterende analyser på området, der ofte ikke medtager et arbejdsgiverperspektiv. Forskningsbidraget uddybes senere.

2.4. Operationalisering af kernebegreber

I det følgende vil der blive redegjort for specialets kernebegreber.

Arbejdsgiverengagement forstås som arbejdsgivernes aktive involvering i at fremme arbejdsmarkedsdeltagelsen for personer med nedsat arbejdsevne (Van Berkel et al., 2017). Arbejdsgiverengagement forstås ydermere i en kontekst, hvor det udvikles i et sammenspil mellem arbejdsgivernes personlige forhold, omgivelser, organisationen, og de relationelle møder mellem arbejdstager og arbejdsgiver. Jeg har ladet mig inspirere af Dall, Larsen & Madsen (2023), der forstår arbejdsgiverengagement som værende *kontekstuel*, *processuel* og *relationel*, hvor jeg har tilføjet *personlige* forhold. At jeg er inspireret heraf, betyder dog ikke, at jeg anvender begrebet som Dall, Larsen & Madsen (2023), der har lavet en kvalitativ interaktionistisk analyse, men blot at jeg også forstår arbejdsgiverengagement, som et dynamisk fænomen.

Dall, Larsen & Madsen (2023) definerer, at arbejdsgiverengagement udvikles *relationelt* i forhandlende samarbejder mellem arbejdsgiver, arbejdstager og andre relevante interessenter. Arbejdsgiverengagement udvikles også i en løbende *proces* over tid og i flere trin. Arbejdsgiverengagement udvikles herudover i en unik kontekst. Dette er omgivelserne omkring arbejdstager, arbejdsgiver og organisation, samt den kommunale/politiske kontekst. De forstår yderligere *arbejdsgiverengagement* som et fænomen, der kan have forskellige 'positioner', herunder en mere overfladisk og *instrumentel position*, der er relateret til arbejdsgiverens egen og/eller organisatoriske behov samt en dybere mere bæredygtig *relationel position*, der er præget af arbejdsgiverens relationer f.eks. til den individuelle medarbejder. På den måde kan engagement komme forskelligt til udtryk og skifte karakter. I denne forståelse er arbejdsgiverengagement derfor et dynamisk fænomen i krydsfeltet mellem udbuds- og efterspørgselssiden (ibid.).

Jeg opdeler *ansættelsesprocessen* i forskellige processuelle trin: før-ansættelsen og under-ansættelsen. *Før-ansættelsen* omhandler de forhold, der gik forud for ansættelsen, herved rekrutteringen og arbejdsgiverens indledningsvise motivation til at rekruttere. *Under-ansættelsen* dækker over selve ansættelsesforløbet, herved jobsamtalen og beslutningen om at ansætte, der ligeledes er en proces med en start og slutning. Der er også et processuelt forhold *uden-om-ansættelsen*. Dette er alt det, der foregår sideløbende med-, før- eller efter-ansættelsen, som ikke er direkte relateret til ansættelsesprocessen, men som kan have betydning herfor, f.eks. arbejdsgivernes viden og arbejdspladsens kultur.

Specialet fokuserer på medarbejdere i fleksjobs med nedsat arbejdsevne grundet *handicap* eller *funktionsnedsættelse*. *Handicap* forstås som et relativt begreb, der opstår i sammenspillet mellem individer med funktionsnedsættelser og deres omgivelser. *Funktionsnedsættelse* forstås som det objektive konstaterbare hos individet, der har medført tab af funktion eller evne. *Handicap* opstår når individet med funktionsnedsættelse møder et ekskluderende miljø. Således er funktionsnedsættelser ikke nødvendigvis et handicap, medmindre individet møder barrierer, der forhindrer dem i at deltage i samfundet på lige vilkår med personer uden funktionsnedsættelser (Grönvik, 2007).

Personkredsen for fleksjob er: ”Personer med væsentlig og varig nedsat arbejdsevne”¹.

Denne nedsatte arbejdsevne, vil skyldes en eller anden form for funktionsnedsættelse, handicap eller sygdom. I en relativ forståelse vil alle i fleksjobgruppen derfor ikke kunne defineres som havende et handicap, hvorfor både handicap og funktionsnedsættelse anvendes. Mange vil imidlertid kunne defineres således. Jeg fandt f.eks. forrige semester, at fleksjobvisiterede ofte møder barrierer og stigmatisering i jobsøgningen (Skyum-Jensen, 2023). Herudover finder forskningen, at personer med handicaps/funktionsnedsættelser ofte fravælges af arbejdsgivere og oplever diskrimination på arbejdsmarkedet (f.eks. Bredgaard & Krogh, 2022; Bellemare et al., 2018). Da fleksjobledigheden også er høj ift. ledigheden i den samlede arbejdsstyrke, kan det pege på, at fleksjobvisiterede oplever barrierer på arbejdsmarkedet, og derfor kan defineres som havende et handicap.

Fleksjobs er jobs, der kompenserer for den nedsatte arbejdsevne, og tager hensyn hertil, også kaldet skånehensyn. Skånehensyn er individuelle og kan omfatte: tilpasning af arbejdstid f.eks. nedsat arbejdstempo, tilpasninger på arbejdspladsen f.eks. via hjælpemidler samt tilpasning af arbejdsopgaver. Mange fleksjobs ’skabes’ via jobcentrenes virksomhedsarbejde (Epinion, 2017). VIVE finder, at ca. 30% selv har henvendt sig til en virksomhed, mens ca. 50% har fået formidlet job igennem kommunen (Holt et al., 2015). Beskæftigelsessystemet matcher herved udbud (arbejdstager) med efterspørgsel (arbejdsgiver), hvorfor jobcentre kan anses som værende fleksjobarbejdsmarkedets tredje interessant (Bredgaard et al., 2020). I 2013-reformen indføres et lønsystem, hvor arbejdsgiverne kun udbetaler løn for de effektive timer ud fra medarbejderens ’intensitetsprocent’. Denne dækker over det evt. nedsatte arbejdstempo i opgaver og visiterede timer. Procenten fastsættes af jobcenteret i samarbejde med arbejdsgiver og arbejdstager. Der er ikke regler for hvordan, men det sker ofte ved at sammenligne med en ’ordinær’ medarbejder ift. effektiviteten i opgaver. Det betyder f.eks., at arbejdes der med en intensitetsprocent på 50%, så udbetales 50% af timelønnen. Dette lønningssystem gør det muligvis mere attraktivt at ansætte, da der bl.a. kun skal udbetales løn for det ’reelle arbejde’. Dette lønsystem er imidlertid omdiskuteret og kaldes af interessenter på området for løndumping (f.eks. Henriksen, 2019; Melchiorsen, 2021; Enevoldsen, 2020). De mener, at det er for nemt for arbejdsgiverne at udnytte manglende regler og nedsætte procenten, så de skal udbetale mindre løn. Jeg vil ikke gå ind i denne diskussion, men gøre opmærksom på, at kritikken flourer.

¹ Lov om en Aktiv Beskæftigelsesindsats § 116 - LBK nr. 701 af 22/05/2022

2.5. Eksisterende forskning

National og international forskning om arbejdsgiverengagement fokuserer ofte på aktive arbejdsmarkedsprogrammer og politikker (ALMP's), såsom virksomhedspraktikker til ledige med problemer udover ledighed og nedsat arbejdsevne (f.eks.: Jakobsen, Larsen & Jensen, 2015; Hyggen & Vedeler, 2021; Bredgaard, 2017; Bredgaard & Halkjær, 2016; Van Berkel et al., 2017; Ingold & Stuart, 2015; Ingold et al., 2023; Madsen et al., 2016; Dall, Larsen & Madsen, 2023). Forskning i ovenstående kan være relevant, da personer med nedsat arbejdsevne pga. handicap/funktionsnedsættelse (fj-målgruppen), også kan indgå i gruppen af ledige med problemer udover ledighed. I Danmark screenes ledige ikke for handicap/funktionsnedsættelse. De kan derfor indgå i forskellige grupper i jobcenteret f.eks. som aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, og kan også have befundet sig i denne gruppe, før de blev fleksjobvisiteret (Amby, 2015).

Forskning i arbejdsgiverengagement der udelukkende omhandler ansættelse af personer med handicaps/funktionsnedsættelser fokuserer ofte på hvilke forhold, der fremmer arbejdsgivernes engagement til at ansætte. Men sjældent undersøges dét, hvorfor disse forhold fremmer engagementet. Forskningen er herudover nogenlunde ligeligt fordelt mellem kvantitative og kvalitative studier. Særligt to designs går igen 1) interview/survey med arbejdsgivere, der har medarbejdere med handicap/funktionsnedsættelse ansat, og derfor tager udgangspunkt i subjektive erfaringer, eller 2) interview/survey med arbejdsgivere, der ikke har medarbejdere med handicap/funktionsnedsættelse ansat, og derfor hypotetisk forestiller sig 'hvorfor/hvorfor ikke'. Et tredje mindre anvendt design, er det eksperimentelle, hvor der f.eks. sendes fiktive ansøgninger til arbejdsgivere eller opsættes fiktive cases (vignette), som arbejdsgiverne skal forholde sig til (Nagtegaal et al., 2023).

Motiverende forhold med betydning for ansættelsen af fj-medarbejdere, der særligt går igen i forskningen, inkluderer arbejdsgivere, der er drevet af at gøre en forskel, har erfaringer/kendskab til handicap/funktionsnedsættelser, mangler arbejdskraft, og er fra virksomheder med en CSR-politik. Begrænsende forhold med betydning for ansættelsen af fj-medarbejdere, der særligt går igen i forskningen, inkluderer arbejdsgivere, der mangler viden/kendskab til personer med handicap og til de lovgivningsmæssige muligheder for støtte/kompensation, samt arbejdsgivere der mener, at personer med handicap er mindre produktive, har for mange udfordringer, ikke har de rette formelle kvalifikationer og vil belaste kollegaer.

Disse fund er baseret på følgende forskning: Nagtegaal et al., 2023; Jakobsen, Larsen & Jensen, 2015; Shamshiri-Petersen & Krogh, 2020; Burke et al., 2013; Ju et al., 2013; Ameri et al., 2015; Van Berkel, 2020; Hemphill & Kulik, 2016; Murfitt et al., 2018; Dansk Handicapforbund, 2018; Salado-Rasmussen, Sieling-Monas & Christiansen, 2020; Hohnen, 2000.

Blandt de ovenstående undersøgelser inddrager blot to fleksjobgruppen. Dette skyldes, at der ikke findes international forskning (fleksjob er en unik dansk ordning), og da kun få danske undersøgelser medtager et arbejdsgiverperspektiv. Den ene er VIVE-undersøgelsen af virksomhedernes sociale engagement til at ansætte personer med nedsat arbejdsevne (Jakobsen, Larsen & Jensen, 2015), hvor 1.877 virksomheder har deltaget i en spørgeskemaundersøgelse, hvoraf 64% har ansat mindst én fj-medarbejder. Herudover har Hohnen (2000) undersøgt arbejdsgivernes motiver for at ansætte fj-medarbejdere dog i et begrænset omfang (casestudier på 5 virksomheder). De øvrige undersøgelser har fokus på ansættelse af personer med handicap/funktionsnedsættelser generelt.

Jeg ønsker derfor at fremhæve tre fremmende forhold, som er specifikke for fj-medarbejdere. Hohnen (2000) finder, at arbejdsgiverne er motiveret af 1) at fj-medarbejdere er en loyal/fleksibel/motiveret arbejdskraft, 2) at de kan ansættes som 'ekstra' og aflaste de ordinære medarbejdere via lettere administrative/praktiske opgaver, der ikke kræver en fuldtidsstilling eller en faglært, og 3) at de har kompetencer, der passer til jobbet. Disse kompetencer er ofte brede/generelle såsom 'god til mennesker'. I den forbindelse, er det relevant at fremhæve, at uddannelsesniveaue for fleksjobvisiterede i 2022 er, at 20% har en videregående uddannelse, 40% har en erhvervsfaglig uddannelse og 40% er ufaglærte (AE, 2023).

Hohnen (2000) inddeler yderligere fleksjobs efter to parametre: 'bur- og gruppeparameteret'. Begge måles på, om de er stærke eller svage. Burparameteret omhandler graden af autonomi/frihed i jobbet og opgavetilrettelæggelsen (svag), overfor en fagslagt fagspecialiseret form, der binder medarbejderen i tid/sted (stærk). Gruppeparameteret omhandler graden af samarbejde/afhængighed af andre i jobbet/opgaver (stærk), overfor jobs, der har en grad af 'afsonethed' og kan udføres alene (svag). Hohnen (2000) finder, at de fleste arbejdsgivere foretrækker at ansætte i gruppesvage jobs. Dette fleksjob har karakter af et 'ekstra job', der er adskilt fra kernemedarbejderstaben.

Det kan være lettere for arbejdsgivere at tilrettelægge denne jobtype, da de øvrige medarbejdere ikke er afhængig af fj-medarbejderen i udførslen af kerneopgaven. Fleksjobs som både er gruppe- og burstærke, er i et arbejdsgiverperspektiv den mest krævende type ift. planlægning/tilrettelæggelse/social integration, og derfor er denne type mindre udbredt (ibid.).

Jeg vil herudover fremhæve litteraturstudiet af Nagtegaal et al. (2023), som har undersøgt fremmede/hæmmende faktorer for ansættelse af personer med handicap. Udfra 47 undersøgelser, har de fundet 32 faktorer, som de indarbejder i COM-B-modellen. Modellen foreslår, at for at individer (arbejdsgivere) kan udføre en bestemt adfærd (B) (at ansætte), har de brug for kapaciteter (C), muligheder (O) og motivation (M). De finder, at 16 ud af 32 faktorer (50%) falder ind under motivation. 12 relaterede sig til muligheder i de ydre omgivelser omkring arbejdsgiverne, og 4 til arbejdsgivernes individuelle kapaciteter. Således er arbejdsgiveres engagement til at ansætte medarbejdere med handicap oftest relateret til nogle personlige forhold for motivation hos arbejdsgiverne selv.

Et sidste fund der særligt går igen i forskningen er, at arbejdsgivere ofte udtrykker villighed overfor at ansætte personer med handicap/funktionsnedsættelse, men at dette engagement ikke stemmer overens med deres adfærd. De færreste arbejdsgivere vil i praksis ansætte medarbejdere med handicap/funktionsnedsættelse, selvom de udtrykker villighed. Derfor er der en velkendt diskrepans imellem adfærd og holdninger (f.eks. Bredgaard & Krogh, 2022; Ju et al., 2013; Burke et al., 2013; Ameri et al., 2015).

Specialet vil relatere sig til den eksisterende forskning, f.eks. skelnes der mellem forskellige fleksjobtyper inspireret af Hohnen (2000), ligesom jeg lig Nagtegaal et al. (2023) vil anvende COM-B-modellen. Specialet adskiller sig imidlertid ved at undersøge ansættelse af fj-medarbejdere fra et arbejdsgiverperspektiv som den primære problemstilling. Dette er ikke før undersøgt kun Hohnen (2000), STAR (Epinion, 2017) og VIVE (Jakobsen, Larsen & Jensen, 2015), har i et begrænset omfang undersøgt dette. Hohnens undersøgelse er dog baseret på få interviews og arbejdsgivernes motivation for at ansætte fylder en lille del af analysen. Undersøgelsen er herudover 23 år gammel og udført da ordningen så anderledes ud. I STAR's og VIVE's undersøgelser fylder virksomhedsperspektivet også en lille del. VIVE's undersøgelse fokuserer herudover i mindre grad på fleksjobansatte og i højere grad på nedsat arbejdsevne. Afslutningsvis gør det sig gældende for alle tre undersøgelser, at arbejdsgivernes engagement ikke fortolkes yderligere, men at forhold af betydning 'blot' fremhæves kort.

3. Teori

Jeg vil i dette afsnit kort redegøre for de valgte teorier; COM-B modellen og Person-Environment Fit (P-E fit). Jeg vil også anvende begreber af Goffman (1963; 1959), men ikke redegøre for disse, da de uddybes i analysen. P-E fit teorien relateres dog 'kort' til Goffmans begreber. Afsnittet indledes med teoretiske refleksioner.

3.1. Teoretisk refleksion

Undersøgelsen af arbejdsgiveres engagement indebærer en kompleksitet, som jeg finder, at eksisterende teori og forskning har vanskeligt ved at rumme. Som analysen vil vise, spiller relationelle, processuelle, kontekstuelle og personlige forhold alle ind og bidrager til en kompleks sammensat mængde af forhold, som influerer forskelligt på arbejdsgivernes engagement. Desuden er arbejdsgivernes opfattelser af 'jobfit' mellem en medarbejder og organisationen ofte individuelle, ligesom et fleksjob er individuelt, og at engagement er en individuel form for adfærd. Jeg antog på forhånd, at der vil være en eller anden form for kompleksitet men ikke i en sådan grad. Dette har gjort det udfordrende at finde teori. Jeg har derfor været nødsaget til at tage relevante elementer fra forskellige teorier og induktivt tilpasse disse efter empirien. Processen med at kombinere og tilpasse teorier, så de tilsammen danner en ny teoretisk ramme med nye begreber, er en form for teorigenerering.

I forskning om ansættelsesadfærd og engagement ift. personer med nedsat arbejdsevne, vil man som førnævnt, ofte sætte et neoklassisk økonomisk arbejdsmarkedsperspektiv op imod et socialt CSR-perspektiv, hvor arbejdsgivernes ønsker om økonomisk profit står i modsætning til ønsket om social ansvarlighed (Bredgaard & Halkjær, 2016). Disse perspektiver spiller også en rolle i ansættelsen af fj-medarbejdere. Jeg fandt dog, at der også er flere og andre forhold, der kan spille en rolle, hvorfor arbejdsgiverengagement ikke skal forstås som enten/eller, som analysen også vil vise. Det er netop disse forhold, som jeg ønsker at undersøge nærmere med teorien.

Jeg har valgt tre teorier, der alle undersøger adfærd, da engagement er en adfærd. Jeg har herudover valgt tre teorier, der har socialpsykologiske og/eller interaktionistiske elementer, da jeg fandt, at omgivelserne omkring arbejdsgiver og intersubjektive forhold kan have indflydelse på engagementet. Socialpsykologi er en gren af psykologi/sociologi, som undersøger, hvordan menneskers adfærd er præget af de sociale miljøer, de befinder sig i.

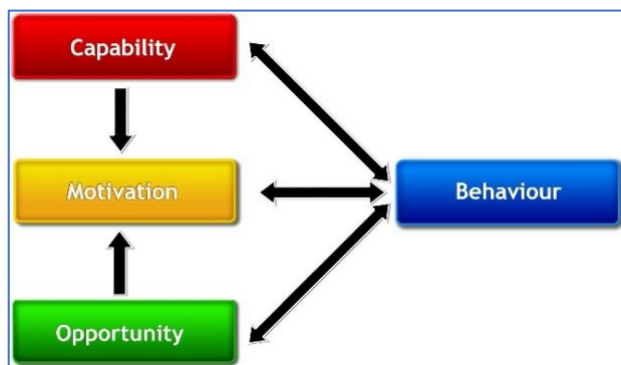
Interaktionisme er ligeledes et perspektiv indenfor sociologi/psykologi, her fokuseres der på sammenspillet mellem mennesker og omgivelser, og hvordan mennesker konstruerer identiteter via. interaktion (Hewitt & Shulman, 2010). Symbolsk interaktionisme er et teoretisk perspektiv, der undersøger, hvordan ansigt-til-ansigts interaktion influerer på adfærd (Mik-Meyer & Järvinen, 2017). Socialpsykologien undersøger således individuelle forhold såsom personlige overbevisninger og deres indflydelse på adfærd i interaktionen med andre (mikro), mens interaktionisme/symbolsk interaktionisme undersøger intersubjektive relationer, som præger adfærd (mikro/meso) (Hewitt & Shulman, 2010).

I min litteratursøgning fandt jeg først COM-B modellen via. litteraturstudiet af Nagtegaal et al. (2023), og anså teorien som relevant, da der er fokus på arbejdsgivernes individuelle forhold (erfaringer, viden, motivation) og deres omgivelser. COM-B modellen vil derfor have socialpsykologiske elementer, da der er fokus på, hvordan personlige forhold formes af ens omgivelser. Disse forhold er imidlertid fokuseret på individuel adfærd (mikro). Jeg ønskede derfor også teori, om sammenspillet mellem arbejdsgiver, fj-medarbejder og organisation (meso), hvorfor valget faldt på P-E fit teorien. Jeg blev opmærksom på teorien via. forskerne Rogstad & Sterri (2018), der har kombineret den med Goffmans begreber i undersøgelsen af ansættelsesprocesser. Teorien har socialpsykologiske rødder, omend meget af den nuværende forskning har bevæget sig væk fra disse. Jeg fandt afslutningsvis ud af, at jeg også havde brug for teori, der ikke blot peger på 'hvornår' arbejdsgiverne engageres til at ansætte, men også kan fortolke, 'hvorfor' de engageres hertil. Goffman blev derfor vurderet som et relevant supplement. Goffman repræsenterer symbolsk interaktionisme med fokus på interaktionens indflydelse på adfærd. Denne forklaringstype kan bedst beskrives som gensidigt supplerende, hvor de forskellige teorier udfylder hinandens 'mangler' (Ejrnæs & Guldager, 2008).

3.2. COM-B modellen

Jeg vil anvende COM-B modellen til at undersøge arbejdsgivernes motivation, viden og erfaringer, og hvordan omgivelserne kan spille en rolle heri. I COM-B modellen er adfærden fokuseret på individet. Det betyder f.eks., at der kan være noget i arbejdsgivernes tidligere erfaringer, der spiller en rolle i engagementet, som kan være uafhængig af fj-medarbejderen. COM-B modellen er en adfærdspsykologisk teori. Mange teorier forsøger at forstå motivationsadfærd. De er imidlertid komplekse og kan overlape, hvorfor Michie et al. (2011), har udviklet en teori i én model, der samler de mest relevante teorier indenfor folkesundhedsvidenskab, antropologi, socialvidenskab og psykologi.

Modellen beskriver, at for at udføre en frivillig adfærd (engagement til at ansætte), er der tre forhold, der er en forudsætning for, at adfærd kan udføres af den enkelte (arbejdsgiver). Disse er; 1) de nødvendige kapaciteter (færdigheder, erfaringer, viden), for at udføre adfærd, 2) en motivation til at udføre adfærd og 3) at der i individets omgivelser ikke er barrierer, der umuliggør adfærd, men forhold der muliggør den. Der opstilles derfor tre komponenter: kapaciteter (C), muligheder (O) og motivation (M).



(Michie et al., 2011).

- Kapaciteter: forstås som den enkeltes, herved arbejdsgivers, psykologiske, fysiske og sociale kapaciteter. Dette inkluderer f.eks., om arbejdsgiveren har erfaringer med personer med nedsat arbejdsevne eller har viden herom. Kapaciteter indebærer herudover, at arbejdsgiveren har færdigheder og andre personlige ressourcer, der kan have betydning for engagementet (ibid.).
- Motivation: er bredt defineret som alle de indre processer, der kan påvirke den enkeltes motivation. Motivation og engagement kan hér forstås som beslægtede fænomener (ibid.). Der skelnes imellem reflekteret og automatisk motivation. Førstnævnte indebærer f.eks. analytisk opvejning af fordele og ønsker om at opnå egennyttige 'gevinster'. Nogle kan f.eks. være motiveret af, at det er fordelagtigt for virksomhedens 'image', at ansætte fj-medarbejdere. Sidstnævnte omhandler følelser, f.eks. kan arbejdsgiveren være engageret af, at gøre en forskel.
- Muligheder: er defineret som alle de forhold i omgivelserne, der ligger udenfor individet, der muliggør/umuliggør adfærd og fremmer/hæmmer motivationen. Dette kan være fysiske f.eks. om organisationen har ressourcer til at ansætte en ny medarbejder. Muligheder kan også være sociale og vedrører kulturen på arbejdspladsen, f.eks., om de ansatte støtter arbejdsgiveren i ansættelsen (ibid.).

Pilene i modellen illustrerer, at de tre komponenter alle har en indvirkning på hinanden og adfærden. Modellen er baseret på en bred teori om motivation, der indeholder både reflekterende og automatiske former, og både fokuserer på her-og-nu adfærd præget af de indre/ydre omgivelser, som igen er præget af tidligere omgivelser og erfaringer. I denne forståelse, opstår motivation via forskellige former for læring. Michie et al., (2011) skriver: *”Motivation can be achieved through associative learning that elicit positive (or negative) feelings and impulses and counter-impulses relating to the behavioural target, imitative learning, habit formation or direct influences on automatic motivational processes”* (s.8).

Det betyder, at motivation er pluralistisk. Den kan være baseret på den enkeltes erfaringer, der udvikler/ændrer sig over tid, samt være præget af mere faste, indlærte, observerede reaktionsmønstre. Ændringen i en komponent medfører herudover ofte ændringer i andre komponenter. Ingen af komponenterne er fastlagte. De kan ændre sig over tid i takt med, at den enkelte f.eks. opnår nye erfaringer, der muliggør en ny adfærd. Der er derfor ikke fastlagt et bestemt antal komponenter, som skal være til stede for, at adfærden opstår (ibid.). Dette varierer fra individ til individ, f.eks. kan den eneste barriere ved at ansætte, være muligheder, såsom at virksomheden ikke har fysisk plads til en ny medarbejder, mens det for andre kan være både kapacitet, motivation og muligheder, der spiller en rolle.

3.3. Person-Environment fit

P-E fit-teorien vil blive anvendt til at undersøge de intersubjektive og organisatoriske forhold i ansættelsesprocessen, hvor arbejdsgivernes subjektive perspektiver på 'fit' mellem fj-medarbejder (P) og organisation (E) er i fokus. Det undersøges, hvordan forskellige former for fit spiller en rolle i arbejdsgivernes engagement til at ansætte. P-E fit defineres som: *”The degree of congruence or match between a person and environment”* (Sekiguchi, 2004, s.179). Teorien er især anvendt i management- og organisationsteori, til at undersøge interaktionen mellem individer og de organisationer, de arbejder i (ibid.). I den kontekst forstås P-E fit som kongruens mellem et individ (fj-medarbejderen) og et arbejdsmiljø (organisationen) (Kristof-Brown et al., 2005). Fit kan derfor forstås lig 'jobmatch'.

Der skelnes mellem to måder, at undersøge et P-E fit på; 'perceived' fit (subjektiv/direkte) og 'actual' fit (objektiv/indirekte) (Sekiguchi, 2004; Kristof, 1996). Førstnævnte undersøges ved at spørge en person (kvalitativt/kvantitativt), hvorvidt et fit eksisterer, og er således et subjektivt perspektiv. Her eksisterer et 'godt fit', hvis den adspurgte mener, at et fit eksisterer.

Sidstnævnte er en kvantitativ statistisk måling af, om forskellige P- og E-variable objektivt set passer sammen (Kristof-Brown et al., 2005). I dette tilfælde er kun perceived fit relevant, da fit undersøges ud fra arbejdsgivernes subjektive opfattelser (Sekiguchi, 2004).

P-E fit teori har rødder i Lewins (1951) socialpsykologiske feltteori, der mener, at alt adfærd er et sammenspil imellem personen og dennes miljø, også kaldet felt. Lewin (1951) påstår, at alt menneskelig adfærd, er bestemt af de interaktioner, der finder sted imellem individet og feltet. Feltet består af indre forhold hos individet (f.eks. mål, ønsker) og ydre forhold i feltet (f.eks. normer, kultur), som kan fremme/begrænse adfærd. Det betyder, at hverken personen eller miljøet alene kan forklare adfærd, der må altid ses på sammenspillet herimellem (ibid.). I denne forståelse er arbejdsgivernes adfærd derfor mere eller mindre altid præget af personer i miljøet (fj-medarbejder, de øvrige ansatte etc.), i sammenspil med de fremmende/hæmmende forhold i omgivelserne (arbejdspladsens kultur etc.).

Fit forstås som 'kongruens'. Denne kongruens kan komme forskelligt til udtryk. Der skelnes mellem *supplementær* og *komplementær* kongruens (Muchinsky & Monahan, 1987).

- **Supplementær (lighed):** Her forstås kongruens som, at medarbejderen ligner de andre, det der efterspørges eller det eksisterende i arbejdsmiljøet. Fit forstås derfor som noget supplerende pba. 'lighed'. Medarbejderen passer ind, fordi de supplerer med egenskaber 'der ligner' (ibid.). Arbejdsgiveren kan f.eks. vælge at ansætte en fj-medarbejder, da denne minder om de andre ansatte, og har formelle kompetencer, der er 'sammenlignelige' med stillingen. Denne forståelse er inspireret af Schneiders et al. (1995) socialpsykologiske ASA-model, der foreslår, at personer og organisationer tiltrækkes af hinanden pba. ligheder, hvilket kan føre til organisatorisk homogenitet
- **Komplementær (forenelighed):** Her forstås kongruens som, at medarbejderen udfylder/tilføjer arbejdsmiljøet med 'noget andet', der er foreneligt med det eksisterende og som 'mangler' eller efterspørges. Medarbejderen tilføjer noget, der ikke er der i forvejen (mangler), men som komplementerer, 'gør hel' og balancerer det eksisterende (ibid.). Fj-medarbejderen ansættes f.eks., fordi de udfylder en efterspørgsel efter social diversitet eller en mangel efter én, der kan 'noget andet' end kernemedarbejderen.

Således adskiller jeg komplementær og supplementær kongruens efter, om medarbejderen er 'sammenlignelig' med arbejdsmiljøet (f.eks. ligner de øvrige ansatte) eller tilføjer 'noget andet', der efterspørges i arbejdsmiljøet (f.eks. udfylder dets mangler). Forskningsmæssigt adskilles de to lidt forskelligt. Nogle mener f.eks. at efterspørger en organisation en særlig profil som medarbejderen derefter tilføjer organisationen, så er dette komplementær kongruens, da medarbejderen tilføjer dét organisationen 'mangler' (Sekiguchi, 2004). Dette forstår jeg imidlertid som supplementært, da medarbejderen er 'sammenlignelig' med det, der efterspørges (profil *lig* den efterspurgte). Jeg vil ikke gå yderligere ind i denne diskussion, men gøre opmærksom på, at min konceptualisering kan adskille sig fra andres.

Der findes forskellige former for fits, der kan være både supplementære og komplementære, som kan engagere en arbejdsgiver til at ansætte. Indenfor organisations- og managementteori skelnes der mellem; Person-Job fit (P-J) og Person-Organisation fit (P-O) (Muchinsky & Monahan, 1987; Sekiguchi, 2004). P-J fit vedrører om personen passer til jobbet/stillingen (faglige/formelle kompetencer). Dette er et organisatorisk fit, der kan sammenlignes med Dall, Larsen & Madsens (2023) forståelse af, at engagementet kan have en instrumentel og mere overfladisk position. P-O fit vedrører, om personen passer ind i organisationen (uformelle/personlige kompetencer). Dette er således et personligt fit, der kan sammenlignes med Dall, Larsen & Madsens (2023) forståelse af, at engagementet også kan have en dybere mere relationel position. Hvilke fits arbejdsgivere engageres af, kan afhænge af den organisatoriske kontekst og den individuelle arbejdsgiver/arbejdstager. Der kan veksles imellem fits eller man kan være engageret af begge (Sekiguchi, 2004).

3.3.1. At passe ind & at passe til

Jeg er som førnævnt inspireret af de to norske forskere Rogstad & Sterri (2018), der kombinerer Goffman (1959) og P-E fit teori. De har undersøgt, hvad arbejdsgivere lægger vægt på, når de skal udvælge og selekttere ansøgere, ved at observere 66 jobsamtaler og følge 5 rekrutteringsprocesser fra rekruttering til ansættelse i forskellige brancher/organisationer. De finder, at det afgørende er ansøgerens uformelle sociale kompetencer, der typisk vægtes over formelle faglige kompetencer. I den forbindelse anvender de P-O og P-J fit begreberne, som de oversætter til '*at passe ind i organisationen*' (P-O) og '*at passe til jobbet*' (P-J). De definerer herudover, at P-J fit repræsenterer jobansøgerens 'frontstage', mens P-O fit repræsenterer medarbejderens 'backstage'. I Goffmans (1959) teori om hverdagslivets interaktion defineres disse to 'roller', som nogle der kan indtages i social interaktion.

Frontstage repræsenterer 'det formelle selv'/vores facade udadtil, mens backstage repræsenterer 'det uformelle selv', når vi slapper af og ikke føler os 'på'. Rogstad & Sterri (2018) finder, at arbejdsgiverne indledningsvist er interesseret i ansøgernes frontstage (P-J fit), der forstås som formelle kompetencer præsenteret via CV/ansøgning, men at det afgørende for ansættelsen i sidste ende, er ansøgernes backstage. Arbejdsgiverne er således interesseret i, hvem ansøgeren er bag den professionelle formelle facade og om denne person uformelt vil passe ind i organisationen (P-O fit) (ibid.).

4. Metode

Jeg vil i dette afsnit først præsentere specialets 'mixed method' design. Herefter vil jeg gennemgå specialets kvalitative del dernæst den kvantitative. Dette efterfølges af metodiske og forskningsetiske refleksioner og afsluttes med analysestrategien.

4.1. Mixed method

Specialet benytter et 'mixed method' design med kvalitative og kvantitative data, hvor de kvalitative data er primære og danner specialets undersøgelsesramme, mens de kvantitative er sekundære. Dette design er valgt for at kunne integrere relevante surveydata fra samarbejdet med FHB, og for at opnå forskellige bidrag, hvor der er relevans mellem de to datasæt.

Dataindsamlingen har været 'concurrent', hvor kvantitative og kvalitative data er indsamlet parallelt og først sammenlignet i analysefasen. Interaktionen mellem de to datasæt har derfor været separeret og 'independent'. Specialets design kombinerer et 'trianguleret' og 'embedded' mixed method design (Andrew & Halcomb, 2009). I et embedded design spiller den ene type data en støttende rolle ift. den anden, hvor den primære data danner undersøgelsesrammen, og den supplerende adresserer et andet aspekt. Supplerende data bruges til at forbedre den primære, og vil ofte ikke stå alene, da de to belyser noget forskelligt. I et trianguleret design har de to datasæt samme formål og de integreres i analysen for at validere eller kontrastere forskelle. Begge datasæt spiller en 'ligeværdig' rolle for at få en mere nuanceret forståelse af det, der undersøges (Creswell & Clark, 2017).

Designet er en blanding af embedded og trianguleret. Den kvalitative data spiller hovedrollen, mens spørgeskema og interview kun delvist belyser noget forskelligt. Derfor kan de to datasæt bekræfte hinanden, hvor der er konvergens, og nuancere, hvor der er divergens. Det skal bemærkes, at der er god overensstemmelse mellem de to datasæt.

Forskelle er derfor 'minimale' og skyldes muligvis forskellige samplings- og undersøgelsesmetoder. Begge datasæt undersøger f.eks., hvorfor arbejdsgivere ansætter en fj-medarbejder, opgaver medarbejderen varetager og arbejdsgivernes erfaringer med-/ kendskab til fleksjob. Spørgeskemaet står herudover alene, og er ikke tilpasset interviews. De to datasæt adskiller sig også fra hinanden, da kun spørgeskemaet kan undersøge demografiske data, der kan sige noget generelt om, hvilke danske arbejdsgivere der typisk ansætter fj-medarbejdere. Således supplerer de to hinanden, ved at belyse forskellige aspekter. De integreres i analysen, hvor der er relevans. Det vil sige, hvor de kvantitative data har relevans for problemformuleringen og de kvalitative data. Således er det kvalitative styrende for analysen. I første analysedel vil de kvantitative data dog spille en primær rolle.

Jeg har valgt et design, hvor det kvalitative er styrende, da en ligelig fordelt analyse af de to datasæt vil være for omfattende. En sådan omfattende analyse og dataintegration egner sig bedre til en større undersøgelse med mere tid og flere forskere. Mixed methods kan generelt kritiseres for at kræve mange ressourcer og evner inden for begge forskningsfelter (Creswell & Clark, 2017). Jeg har formået at anvende dette design på trods af begrænsede ressourcer, da jeg ikke har været aktivt involveret i indsamling/databearbejdningen af de kvantitative data.

Mixed methods har flere fordele, hvor kvantitative metoder kan være generaliserbare, kan kvalitative metoder være mere dybdegående og nuancerende. De to kan derfor supplere og opveje hinandens fordele/ulemper. Interviews kan f.eks. undersøge, hvorfor de individuelle arbejdsgivere engageres til at ansætte fj-medarbejdere, mens spørgeskemaet kan pege på generelle sammenhænge, f.eks. hvilke arbejdsgivere, der 'typisk' ansætter fj-medarbejdere. Herudover kan det øge validiteten og repræsentativiteten af de kvalitative fund, at de samtidig også kan valideres og nuanceres af kvantitative (ibid.). Kvalitative data kan også være generaliserbare, men på en anden måde, hvor de ikke nødvendigvis er repræsentative for alle i den gruppe, der undersøges f.eks. for alle danske arbejdsgivere. Det kvalitative kan imidlertid mere nuanceret pege på, hvordan det kan se ud for nogle arbejdsgivere på bestemte tidspunkter og i bestemte kontekster (Kvale & Brinkmann, 2015).

4.2. Kvalitative interviews

Jeg har udført 12 interviews. Interviewene var semistruktureret og blev tilpasset hver enkelt arbejdsgiver, f.eks. efter om de havde én eller flere fj-ansatte. Interviewguiden blev opbygget som et timeglas, dvs. med brede/generelle spørgsmål i starten, om arbejdsgiveren, arbejdspladsen og antallet af ansatte.

Dette blev efterfulgt af mere indsnævrede spørgsmål, hvor vi tog udgangspunkt i ansættelsen af én fj-medarbejder i processen fra rekruttering til ansættelse. Denne case-tilgang blev valgt for at få mere detaljerige eksempler. Brede spørgsmål f.eks. om ansættelse af fj-medarbejdere generelt, forslag til anbefalinger og spørgsmål som: *"Hvad tænker du som arbejdsgiver, der skal til, for at flere arbejdsgivere vil ansætte medarbejdere i fleksjobs?"*, blev stillet til sidst. Det var forskelligt fra interview til interview, hvordan interviewguiden blev fulgt, derfor varierede rækkefølgen og formuleringen af spørgsmål for at forfølge, hvad der fyldte hos respondenterne (Kvale & Brinkmann, 2015). Interviewguiden blev løbende tilrettet, da nogle spørgsmål var bedre placeret afslutningsvist og andre skulle omformuleres.

De 12 respondenter blev samlet ved en form for 'snobboldsampling', hvor to 'gatekeepers' blev kontaktet (Merriam & Tisdell, 2015). De delte mit opslag online i et fleksjobnetværk (via sociale medier) og et fagforeningsnetværk (via mail). De to gatekeepers var personer, som vi i FHB før har været i kontakt med. Jeg delte også opslaget på LinkedIn og i en facebook-gruppe. 10 af arbejdsgiverne udvalgte sig selv som respondenter, ved at henvende sig til mig, såkaldt 'selvseleksion' (Kristensen & Hussain, 2009). Jeg henvendte mig selv til to, hhv. én jeg kender personligt og én LinkedInforbindelse, som jeg vidste havde erfaring med fleksjob. Jeg fik flere end 12 henvendelser, men selektionen foregik efter et først-til-mølle princip, hvor jeg sagde 'ja' indtil jeg vurderede, at jeg var nået maks. mulige antal interviews.

De fleste af respondenterne er arbejdsgivere, mens to skiller sig ud. Den ene er en 'anden ansat', der har stået for ansættelsen af en fj-medarbejder. Den anden er tidligere arbejdsgiver for to fj-medarbejdere (skiftet job), og har været aktivt involveret i samarbejdet med det lokale jobcenter om afklaring af personer ifm. fleksjob, men har ikke ansat de to. Derfor trækkes der på Frøylands et al. (2018) brede arbejdsgiverdefinition, der forstår disse som organisatoriske aktører, der er aktivt involveret i ansættelsesprocesser, der fremmer arbejdsmarkedsintegrationen af personer med nedsat arbejdsevne. Alle 12 respondenter har allerede en eller flere fj-medarbejdere ansat. Dette var mit eneste reelle selektionskriterie, da jeg ønskede arbejdsgivere, der kunne tage udgangspunkt i eget engagement ud fra subjektive oplevelser med at ansætte. Flere af arbejdsgiverne vil af den årsag placere sig indenfor, hvad man i forskningen kan forstå som 'engagerede arbejdsgivere' (Bredgaard, 2017).

Dette er en type arbejdsgiver, som aktivt bidrager til et mere rummeligt arbejdsmarked, ved at udvise positive holdninger og adfærd (ansætter) overfor personer med nedsat arbejdsevne (ibid.). Sammen med selvseleksion kan dette medføre risiko for 'selektionsbias'.

Respondenterne kan derfor have særlig viden om- og holdninger til fleksjob, som præger resultaterne og derfor validiteten/reliabiliteten (Olesen & Monrad, 2018). Arbejdsgiverne er derfor heller ikke nødvendigvis repræsentative for alle danske arbejdsgivere. Dette har heller ikke været mit formål. Jeg ønsker at undersøge, hvad der kan have engageret nogle arbejdsgivere i deres ansættelsesproces, og derfor hvad der muligvis kan engagere andre. Arbejdsgiverne er ikke udvalgt efter, at de skulle være 'engagerede', men når de allerede har ansat, vil de ofte placere sig i denne 'kategori'.

Interviewene blev transskriberet (5 af mig/7 af FHB's studentermedhjælpere) og efterfølgende kodet i Nvivo, hvor en kombination af empiridrevne åbne koder og begrebsdrevne lukkede koder blev brugt i en induktiv-deduktiv proces, der kan beskrives som en tragt (Kristensen & Hussain, 2009). Det betyder, at kodningen startede åbent, for løbende at snævre sig ind. Kodningen foregik ved, at jeg dannede nogle indledende empirinære temaer pba. noter efter hvert interview. I de 5 interviews jeg transskriberede, satte jeg mærkninger, hvor disse fremgik, hvorefter de resterende 7 interviews blev kodet ud fra disse. Dette dannede grundlag for 6 empiridrevne overkoder med flere underkoder. Afslutningsvist blev de empiridrevne koder relateret til teori, og jeg oprettede herefter nogle mere begrebsdrevne koder, hvorefter jeg foretog den endelige kodning. Jeg søgte teori parallelt med dataindsamlingen, hvorfor dette også var en induktiv-deduktiv proces, hvor interviewguiden først blev udarbejdet induktivt, og efterfølgende blev justeret en smule for at afdække emner, der lå indenfor den først valgte teori, dog uden at den blev teoristyret (ibid.). Jeg havde imidlertid svært ved at finde teori, hvorfor den endelige teorikombination og teorivalg, blev induktivt tilpasset efter empirien, ligesom jeg afslutningsvist fravalgte noget teori og tilvalgte andet.

Mine videnskabsteoretiske overvejelser gør sig primært gældende ift. gennemførelsen af de 12 interviews, hvor jeg lod mig inspirere af interaktionisme, fænomenologi og hermeneutik. (Juil & Pedersen, 2012). Interaktionisme blev brugt til at stille åbne spørgsmål, der blev f.eks. spurgt til arbejdsgiverens 'første møde' med fj-medarbejderen. De åbne spørgsmål gav mulighed for at beskrive egne oplevelser. Sondrende og opfølgende spørgsmål som: "*Kan du sætte flere ord på det?*", blev også stillet for at få mere dybdegående beskrivelser. Fænomenologi har lig interaktionisme fokus på respondenternes subjektive oplevelser et såkaldt 'førstepersonsperspektiv' (ibid.).

Men hvor interaktionismen har fokus på respondentens interaktioner med andre/fortolkninger af disse, er fænomenologien mere interesseret i personlige følelser og oplevelser, f.eks. spurgte jeg også, om de fik noget personligt ud af at ansætte fj-medarbejdere (Järvinen & Mik-Meyer, 2005).

Hermeneutikken blev anvendt, til at inddrage min viden og forforståelser. Hvor fænomenologien stræber efter at minimere forskerens påvirkning og få respondentens 'rene' tolkninger uden intersubjektiv validering, anses forforståelser i hermeneutikken som fordelagtige (Juul & Pedersen, 2012). Jeg har en del viden om fleksjob, da dette er mit 3. projekt om emnet. Jeg anså det derfor som konstruktivt at sætte denne i spil, da det kan give nuancer respondenten ikke indledningsvist har overvejet. Dette kunne f.eks. være ved at sige: *"Grunden til jeg spørger om dette, er fordi jeg ved at..., er det noget du kan genkende?"*. Derved blev min viden sat i spil sammen med respondentens, hvilket kan skabe en ny 'fælles forståelse', såkaldt horisontsammensmeltning (ibid.). Min viden blev kun sat i spil, hvor det var relevant, ofte afslutningsvist, da jeg fortsat var interesseret i subjektive forståelser. I interaktionisme og hermeneutikken kan forforståelser, altså give en kontekst for interviewet, der kan bidrage med en dybere forståelse for respondentens perspektiv (ibid.).

Dette er den metodologiske videnskabsteori. Selve analysen vil udover ovenstående, også have nogle mere positivistiske elementer. Dette kommer til udtryk ved, at dele af analysen, har en forklarende karakter, fremfor interaktionismens, hermeneutikkens og fænomenologiens fortolkende/forstående karakter. Dette uddybes i analysestrategien. Denne pluralisme skyldes, at et 'mixed method' design netop er mixed, hvorfor analysen vil have flere videnskabs-teoretiske orienteringer, der ellers normalvis kan stå i modsætning til hinanden (ibid.).

4.3. Spørgeskema

Spørgeskemaet er en del af det førnævnte forskningsprojekt hos FHB, som nærværende speciale udgør en del af. Formålet med spørgeskemaet er at få et generelt indblik i danske virksomheders praksis med fleksjob. FHB har håndteret spørgeskemaets udarbejdelse og databearbejdning, mens min rolle har været at give feedback.

Epinion sendte skemaet ud til danske virksomheder, herunder arbejdsgivere. Spørgeskemaet var online, og dataindsamlingen er løbet i perioden d. 07/02/2023 til d.20/03/2023.

En repræsentativ stikprøve på 6.994 virksomheder blev udtrukket af en population på 108.587 virksomheder fra et CVR-udtræk af alle danske virksomheder med 3+ ansatte. Der var 2.039 besvarelser, og svarprocenten var 29,2%. Repræsentativiteten anses derfor for at være høj, da udvælgelsen af sample er repræsentativt og svarprocenten tilfredsstillende. Spørgeskemaet indeholdt ca. 35 lukkede spørgsmål med 'batterier' af flere spørgsmål samlet under samme svarkategorier. Det er ikke alle disse data, der anvendes i analysen. Holdningssvarkategorier var opsat som 'ordinale', hvor svarene rangordens i en 5 punkt-likertskala efter 'grad' eller 'enighed' (Gundelach, 2013). Da spørgeskemaet ikke er udarbejdet, så det 'passer til' specialet, bærer det præg af, at der mangler nogle svarkategorier, hvis de to skulle supplere hinanden 'optimalt'. Specifikt mangler der mere relationelle forhold f.eks. betydningen af at passe ind på arbejdspladsen socialt. Jeg anser det også som hensigtsmæssigt, hvis der havde været en åben 'andet' svarkategori, så respondenterne kan skrive svar, der ikke passer i de opsatte kategorier.

Spørgeskemaer kan generelt kritiseres for forudopsatte svar, som påvirker, hvad respondenterne kan svare og dermed validiteten. På den anden side kan det kræve mange ressourcer at kategorisere åbne-svarkategorier, og herudover kan det forbedre reliabiliteten, at alle får samme spørgsmål med samme svarmuligheder, da det kan sikre en grad af neutralitet og ensartethed (Kristensen & Hussain, 2009). Der vil dog altid være risiko for 'framing bias', hvorfor man aldrig kan være sikker på, at respondenterne har præcis samme opfattelse af spørgsmål/svar eller, at de svarer ærligt (Gundelach, 2013). Det kan du heller ikke være i interviews, men her højnes validiteten, da respondenterne har mulighed for at spørge ind, ligesom både interviewer og respondent har mulighed for at uddybe og omformulere svar/spørgsmål (Kristensen & Hussain, 2009).

4.4. Metoderefleksion

Specialets formål var oprindeligt at besvare, hvorfor/hvorfor ikke arbejdsgivere ansætter medarbejdere i fleksjobs. Efter litteratursøgningen blev jeg imidlertid mere interesseret i arbejdsgiverengagement som begreb/fænomen, og i hvilke forhold der kan spille en rolle i dette engagement ud fra arbejdsgivernes subjektive oplevelser. Derfor blev en kvalitativ undersøgelsesramme også vurderet mest forenelig hermed.

Klassisk mixed method forskning har herudover ofte en 'ren' positivistisk videnskabsteoretisk ontologi, der lig kvantitative metoder søger evidens for, hvad der virker/ikke virker, derfor underordnes kvalitative data normalvis kvantitative med formålet, om at opnå et målbart design (Kristensen & Hussain, 2009). Derfor er mit udgangspunkt, hvor kvantitative data underordnes kvalitative data, og hvor fænologi/hermeneutik også indgår, ikke lige så udbredt. Der vil dog også være positivistiske elementer med fokus på at forklare og forstå årsagssammenhænge mellem det kvalitative/kvantitative, samt årsager til hvorfor arbejdsgiverne engageres.

Jeg havde herudover tænkt, at jeg udelukkende ønskede et socialpsykologisk og interaktionistisk perspektiv på- og analyse af problemstillingen. Men som førnævnt var det svært at finde relevant teori indenfor denne ramme, der kunne 'rumme' både de kvalitative og kvantitative data. Interaktionistiske undersøgelser af adfærd og det sociale miljøes indflydelse herpå, lægger normalvis op til mere dybdegående 'rene' kvalitative metoder og analyser f.eks. en etnometodologisk tilgang, hvor der anvendes observationer af og analyseres på sociale samhandlinger i praksis (Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Lig Rogstad & Sterri (2018) kunne en kombination af interviews og observation af rekrutteringsprocesser også have været relevant.

Min analyse indebærer kvantitative og kvalitative data, der 'sammenkædes' for at se efter 'større mønstre' af konvergens på tværs af data. Der indgår både teorifortolkende, teoriforklarende og teorigenererende elementer. Dette medførte, at analysen ikke kunne være 'ren' interaktionistisk/socialpsykologisk, som først ønsket, men at den kan have elementer heraf. Dette valg skyldes dels, at et etnometodologisk undersøgelsesdesign er tidskrævende, dels at jeg har meget data enemand (12 interviews og 2.039 spørgeskemabesvarelser), som jeg ønsker at præsentere i analysen, dels pladsbegrænsninger og dels, at det var svært at finde relevant teori indenfor det interaktionistiske perspektiv. Herudover er undersøgelsen netop 'mixed', hvilket derfor afspejler sig i analysestrategien og det teoretiske perspektiv.

4.5. Forskningsetik

Jeg har haft flere etiske overvejelser om anonymitet og mulige konsekvenser af at deltage i interviewet. Nogle af arbejdsgiverne var f.eks. 'bekymrede' for, om jeg ville dømme dem for at have afvist jobansøgere med handicap/funktionsnedsættelse. Nogle var også usikre på, om de skulle kalde det for 'handicap', da det kan opfattes som nedladende.

Jeg havde også spørgsmål som f.eks.: ”Er der udfordringer ved at have en fj-medarbejder ansat?”. I disse situationer oplevede jeg, at arbejdsgiverne var forsigtige med at svare. Dette blev både italesat direkte, indirekte eller lå implicit mellem os (herved min subjektive tolkning).

Denne forsigtighed kan skyldes en kombination af bekymring omkring diskrimination og berøringsangst overfor ’det anderledes’. Lovgivningen kan også være medvirkende, da diskrimination af personer med handicap og afvisning af jobansøgere pga. handicap er ulovligt. Gennemsigtighed kan evt. mindske denne slags ’bekymringer’. Derfor gennemgik jeg i starten af hvert interview; specialets formål og anonymitet, samt gjorde det klart i løbet af interviewet, hvis jeg havde en særlig hensigt med mine spørgsmål. Specialets hensigt er ikke at undersøge diskrimination og stigmatisering af medarbejdere med handicap (selvom der trækkes på dele af Goffmans teori herom). Specialet undersøger arbejdsgivernes engagement i ansættelsen af fj-medarbejdere, hvilket blev gjort klart. I dette tilfælde er specialet derfor baseret på konsekvensetik, hvis formål er at gavne flest mulige med færrest mulige negative konsekvenser ved at deltage (Olesen & Monrad, 2018).

For at opnå yderligere gennemsigtighed, blev der sendt en samtykkeerklæring, som arbejdsgiverne gav mundtligt samtykke til. Erklæringen omfattede anonymitet, formål, afrapportering, brug af citater og datadeling med FHB. Anonymiteten sikrer, at arbejdsgivernes udtalelser ikke kan spores direkte tilbage til dem. Personfølsomme oplysninger som køn, alder, arbejdserfaring og branche kan indgå, så længe deres fulde identitet ikke genkendes. Selvom der anvendes ekstern anonymisering, er der dog altid risiko for, at personer med kendskab til arbejdsgiveren, vil kunne genkende dem (ibid.).

4.6. Analysestrategi & -opbygning

Analysen er delt i 5 afsnit, der alle undersøger, hvorfor arbejdsgivere engageres til at ansætte fj-medarbejdere, og hvordan relationelle, processuelle, kontekstuelle og personlige forhold kan spille en rolle i dette engagement. Jeg vil primært have fokus på, hvilke af disse forhold der kan motivere engagementet og i mindre grad, hvilke der kan begrænse. Dette skyldes, at de begrænsende forhold ofte er en ’negativ spejling’ af de motiverende.

Første analysedel beskriver, hvilke arbejdsgivere der ’typisk’ ansætter fj-medarbejdere ud fra de kvantitative data, mens de kvalitative sammenlignes hermed.

Anden del fokuserer på forskellige typer af fleksjobs, og hvorfor arbejdsgiverne engageres til at ansætte i disse. Der vil i denne analyse være fokus på, hvordan arbejdsgiverne engageres først i ansættelses-processen (før-ansættelsen) ud fra jobtypen. I anden del undersøger jeg, hvordan fj-medarbejdernes kompetencer spiller ind i løbet af ansættelsesprocessen (før- og under-ansættelsen), herunder hvordan arbejdsgiverne engageres af personlige og faglige forhold ved fj-medarbejderne, og derved af forskellige jobfits på forskellige tidspunkter i processen. I tredje del undersøges personlige forhold hos arbejdsgiverne, herunder deres viden og erfaringer, samt hvordan motivation kommer til udtryk i ansættelsesprocessen. I fjerde del analyseres konteksten omkring arbejdsgiver herunder arbejdspladsens rummelighed. I de to sidste dele træder jeg således mere 'ud af' ansættelsesprocessen udover delen om motivation, da der er fokus på 'indre' forhold hos arbejdsgiver og 'ydre' forhold omkring arbejdsgiver, der i mindre grad omhandler selve ansættelsen (uden-om-ansættelsen). Analysen vil derfor bevæge sig igennem de forskellige processer i ansættelsen fra før-ansættelsen, til under-ansættelsen, til uden-om-ansættelsen.

Min analysestrategi har været en vekselvirkning mellem en induktiv og deduktiv tilgang, såkaldt abduktiv tilgang (Olesen & Monrad, 2018). Det betyder, at selvom jeg er gået 'åbent' til feltet, så har min forhåndsviden og teorien også bidraget til en dybere forståelse af empirien. Analysens metodologiske udgangspunkt er individualisme, hvorfor der slutes fra den enkelte arbejdsgivers subjektive perspektiver til en generel fælles forståelse af de 12 arbejdsgivers perspektiver. Der inkorporeres også elementer af metodologisk relationisme, som undersøger, hvordan arbejdsgivernes perspektiver præges af relationer og kontekster (ibid.). De 12 arbejdsgivers perspektiver kobles herudover til de 2.039 spørgeskema-besvarelser, hvor relevant. Der slutes fra del til helhed for at få en mere generel forståelse på tværs af datasæt. Der ses efter mønstre af konvergens og sammenhæng i de to datasæt og på tværs af de 12 arbejdsgivers udtalelser, som jeg vil forsøge at 'samle' og kategorisere.

Teorien anvendes primært til at fortolke empirien og danne en forståelsesramme. Dette er en teorifortolkende analysestrategi, hvor teorien anvendes som pejlemærke og 'kategoriserende værktøj' (ibid.). Der vil imidlertid også være elementer af analysen, hvor teorien anvendes mere forklarende, samt elementer der er teorigenererende, hvor der ud fra empirien opstilles begreber. Første analysedel er herudover deskriptiv og ateoretisk, da der undersøges sammenhæng mellem baggrundsvariable og den substantielle variabel (ansættelse af fj-medarbejdere), uden at der slutes til teori (ibid.).

Der vil altså være analysedele, der forsøger at 'forklare' og forstå årsagssammenhænge, elementer, der går mere i dybden og forsøger at forstå/fortolke empiriske fænomener samt elementer, der forklarer og opstiller empiriske begreber. Nogle af disse årsagsforklarende elementer f.eks. hvorfor arbejdsgiverne engageres, vil imidlertid også være 'indefrafortolkninger' ud fra arbejdsgivernes subjektive oplevelser. De skal derfor ikke nødvendigvis forstås som universelle og endegyldige (ibid.).

Denne slutning fra del til helhed, kan få analysen til at fremstå mindre nuanceret, end hvis der var fokus på individuelle nuancer for hver af de 12 arbejdsgivere. Kategoriseringen kan muligvis også få empirien til at fremstå mere 'simpel' end den empiriske kompleksitet, der faktisk er. Jeg har imidlertid valgt at se efter generelle mønstre på tværs af arbejdsgiverne og de to datasæt, og herefter kategorisere disse med teori og 'egne' empiriske begreber både af hensyn til specialets pladsbegrænsninger, men også da empirien netop var kompleks og 'stak' i mange retninger. Her hjalp det mig således, at bruge teoretiske og empiriske begreber som kategoriseringsværktøj.

Det havde heller ikke været muligt at gå i dybden med alle 12 arbejdsgivere, slet ikke når der også er 2.039 spørgeskemabesvarelser. Analytisk adskillelse af hver af de 12 arbejdsgivers perspektiver, er derfor ikke i fokus, hvorfor deres udsagn fremstilles i forlængelse af hinanden og de anses som én samlet gruppe. Det betyder dog ikke, at der ikke har været forskelle. De 12 er alle unikke individer med hver deres unikke organisatoriske kontekst. Derfor vil relationelle og personlige forhold fylde mere hos nogle, mens kontekstuelle og processuelle fylder mere hos andre. Analysedesignet kan kritiseres for ikke at medtage alle disse nuancer. I analysen forkortes arbejdsgiverne herudover med 'arb' og et nummer f.eks. 'arb1'. Jeg har yderligere haft fokus på at præsentere deres udsagn i tråd med de oprindelige udtalelser. Jeg er dog nødt til også at parafrasere og forkorte i citaterne pba. pladsbegrænsninger og for mere tydeligt at fremhæve de væsentlige fund (ibid.). Analysens argumentationskæde er opbygget, så de kvalitative fund præsenteres først. Dernæst relateres disse til teorien, såkaldt teorirelatering (ibid.). Hvis der er relevans imellem de kvalitative og kvantitative data, kobles det kvantitative først på afslutningsvist. Udover første analysedel, vil de kvalitative data være i fokus, da jeg ønsker, at disse danner analyserammen. Da teorien herudover er tilpasset empirien, er der god overensstemmelse mellem empiri og teori. Dette kan muligvis få det til at fremstå som, at empirien er deduktivt tilpasset teorien, mens det i realiteten er omvendt.

5. Analyse

5.1. Hvem ansætter fleksjobmedarbejdere?

I dette afsnit vil jeg med spørgeskemaets data, beskrive hvilke arbejdsgivere, der 'typisk' ansætter fj-medarbejdere. Dette er relevant for at skabe en kontekst og baggrundsviden for analysen. Denne analysedel er en indledende beskrivelse, hvorfor data endnu ikke kobles til teori. 924 af de 2.039 spørgeskemaespondenter har svaret, at de aktuelt har en/flere fj-medarbejdere ansat. Af disse er 396 chef/ejer/direktør, mens 336 er ledere med personaleansvar. Resten er medarbejdere eller i kategorien 'andet'. Der er en lille overvægt af kvinder, der svarer, at de har fj-medarbejdere ansat sammenlignet med mænd (49,2% mod 41,8%). Flertallet af de adspurgte har herudover mere end én fj-medarbejder ansat; 33,8% har 1 ansat, 36,7% har 2-3, 25% har 4-9 ansat og 4,3% har 10+.

Der kan observeres en større andel af offentlige og store virksomheder, der har ansat fj-medarbejdere end private og mindre virksomheder. F.eks. svarer 71,6% af offentlige virksomheder, at de har ansat, mens 40,7% af private virksomheder gør det samme. Herudover stiger antallet af 'ja-svar' i takt med virksomhedens størrelse, fra 25% for små virksomheder (0-9 ansatte) til 77,1% for store virksomheder (200+ ansatte). Dette kan indikere, at store virksomheder i højere grad udviser vilje til at ansætte fj-medarbejdere, og at offentlige arbejdsgivere i højere grad ansætter end private. Det skal dog tages i betragtning, at offentlige virksomheder ofte også er større virksomheder med flere ansatte. Størstedelen af de private virksomheder der deltager i spørgeskemaundersøgelsen, er små/mellemstore, mens de offentlige virksomheder er mere jævnt fordelt over alle kategorier af 'antal ansatte'. Derfor vil offentlige virksomheder muligvis også have flere fj-medarbejdere, da de totalt set har flere ansatte. Der er herudover en bred fordeling over forskellige brancher, der ansætter, dog med en overvægt i sundheds-, undervisnings- og offentlig administrationssektoren. Dette stemmer overens med observationen af, at offentlige arbejdsgivere i højere grad svarer, at de har fj-medarbejdere ansat.

Eksisterende forskning peger ligeledes på, at mellemstore/store virksomheder med flere ansatte i højere grad ansætter medarbejdere med nedsat arbejdsevne, ofte da de har flere ressourcer, og ikke i samme grad som små virksomheder løber en økonomisk 'risiko' ved at ansætte personer længere væk fra arbejdsmarkedet (f.eks. Nagtegaal et al., 2023; Mufitt & Crosbie, 2018; Burke et al., 2013; Hemphill & Kulik, 2016).

Imidlertid diskuteres det, om dette skyldes, at virksomhedens totale antal ansatte ikke tages i betragtning (Dean et al., 2022). Jakobsen, Larsen & Jensen (2015) finder f.eks., at selvom store virksomheder ansætter flere med nedsat arbejdsevne, så bidrager mindre virksomheder reelt set mere ift. deres størrelse. Således har mindre virksomheder faktisk en større andel ansat, sammenlignet med det totale antal ansatte. Bredgaard & Salado-Rasmussen (2021) finder også, at dette gør sig gældende for virksomheder, der ansætter medarbejdere med bevægelseshandicaps. Eksisterende undersøgelser viser ligeledes, at offentlige virksomheder ofte har flere ansatte med nedsat arbejdsevne end private (f.eks. Schademan et. al., 2009).

Hvis disse data sammenlignes med de 12 interviewrespondenter; er 6 ledere, 5 er chef/ejer/direktør og 1 er anden medarbejder. 10 ud af 12 har flere fj-medarbejdere ansat. I gennemsnit er der 5 fj-medarbejder pr. virksomhed (60 i alt), hvilket er lidt mere end spørgeskemaet finder. At de fleste har mere end én ansat stemmer dog overens. 5 er mænd, og 6 er kvinder. Dette stemmer også overens med spørgeskemaet, der finder en lille overvægt af kvinder. 3 af virksomhederne har under 9 ansatte, 6 under 50 og 3 har 50 +. De er derfor i kategorien af små-mellemstore virksomheder. Der er 1 statslig virksomhed (SOSU-skole). Ellers er der 10 private virksomheder hhv.; privatskole, rejsebranchen, kommunal anden aktør, rengøring, konsulentrådgivning, reklame og design, alment boligselskab, tøjbutik, IT-system (salg) og et værksted. Der er således en lille overvægt af 3 virksomheder indenfor undervisning/sundhed/offentlig administration, hvilket stemmer overens med spørgeskemaet. Der ses en overvægt af private små-mellemstore virksomheder med kvindelige ledere. Dette skyldes muligvis samplingsmetoden, hvor flest af denne type arbejdsgiver henvendte sig, hvorfor det ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at denne 'type' i højere grad ansætter.

5.1.1. Delkonklusion

Det kan herved konkluderes, at de kvalitative og kvantitative data stemmer godt overens, og at mulige forskelle sandsynligvis skyldes samplingen. Der er indikation på, at store offentlige virksomheder med mange ansatte indenfor undervisning/sundhed/offentlig administration, der evt. har en kvindelig leder, og som i forvejen har fj-medarbejdere ansat, er mere tilbøjelige til at ansætte. Det skal dog bemærkes, at mindre private virksomheder muligvis ansætter i samme grad, hvis der ses ift. størrelse. Dette kan imidlertid ikke afgøres ud fra dataen, men kræver nærmere undersøgelse. Dette er altså kontekstuelle forhold som virksomhedsstørrelse /branche, personlige forhold som køn, og relationelle forhold, som allerede at have én ansat i fleksjob, der muligvis kan spille en rolle i, hvorfor arbejdsgiverne engageres til at ansætte.

5.2. Fleksjobtyper & engagement

I denne analyse vil jeg opstille en fleksjobtypologi, der er baseret på, hvad de 12 arbejdsgivere har fortalt om fj-medarbejdernes arbejdsopgaver og stillinger. Herefter vil jeg undersøge, hvordan arbejdsgiverne engageres ift. jobtypen. Dette er relevant, da jeg som førnævnt fandt en empirisk kompleksitet, hvor de 12 arbejdsgivers engagement var forskelligt og stak i mange retninger. Jeg fandt dog et 'mønster' i engagementet, alt efter fj-medarbejdernes arbejdsopgaver og stillinger. Engagementet ser altså ofte ud på én måde ved nogle jobtyper og på en anden ved andre. Denne typologi er derfor et bidrag, der kan anvendes for bedre at forstå nuancerne i arbejdsgivernes ellers komplekse engagement. De 12 arbejdsgivere har som sagt flere fj-medarbejdere ansat. Flere har herudover ansat fj-medarbejdere i forskellige stillinger og fleksjobtyper. Typologien er baseret på sammenlagt 60 fj-medarbejder cases.

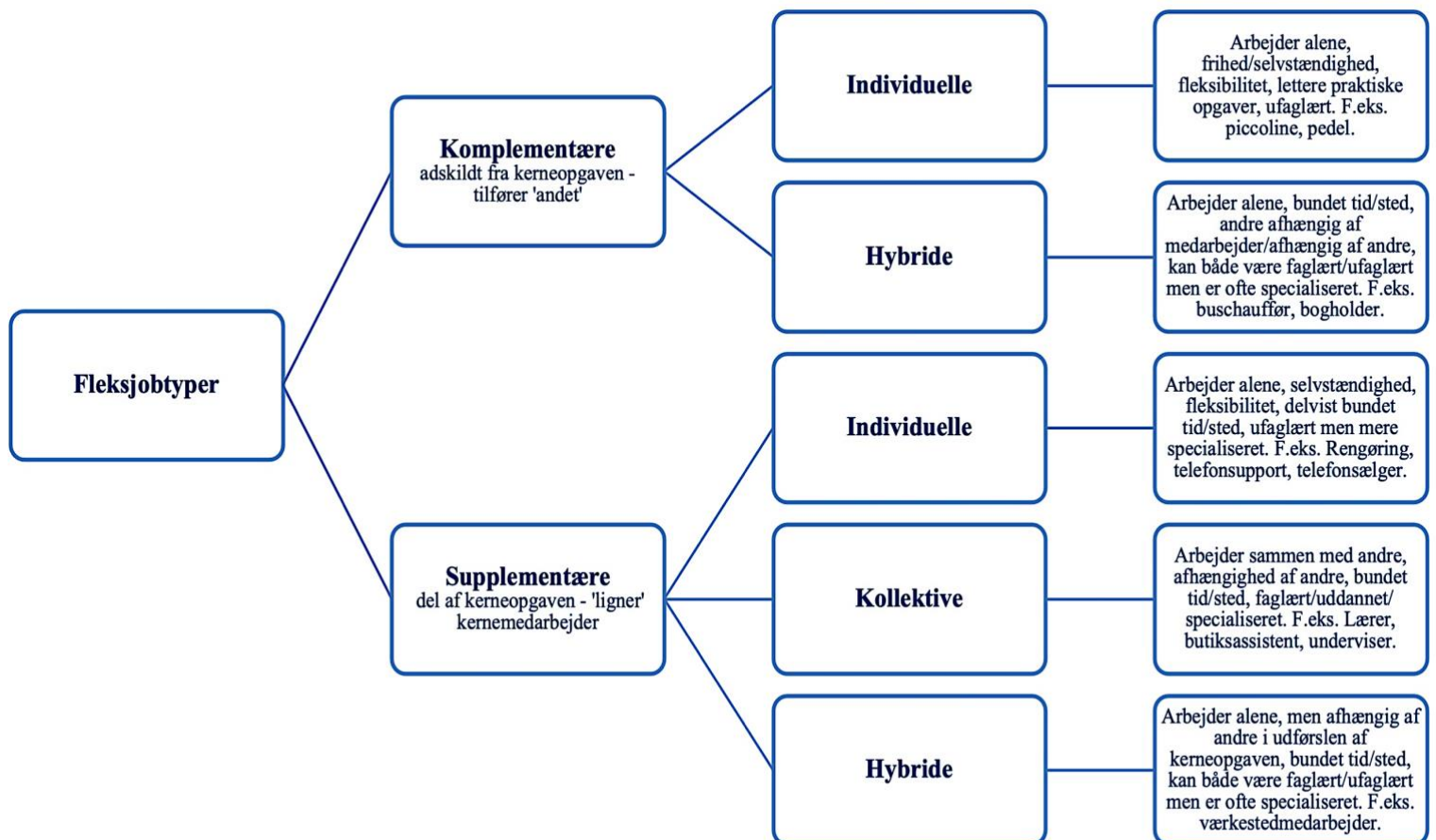
5.2.1. Fleksjobtypologi

Der kan være en tendens til at opfatte fleksjobs som én bestemt type af job. Alle fleksjobs er imidlertid individuelt tilpassede den enkelte fj-medarbejder, og kan derfor 'se ud' på mange forskellige måder. Jeg finder, at arbejdsgivernes engagement derfor også kan komme forskelligt til udtryk alt efter fleksjobtypen. Hvert fleksjobfit er ofte individuelt og arbejdsgivernes engagement kan variere ikke blot efter fleksjobtypen, men også efter 'hvor' de er i ansættelsesprocessen, den enkelte organisations efterspørgsel/behov og arbejdsgivernes relation til den individuelle fj-medarbejder. Dette er altså forhold af både organisatorisk, relationel, processuel og personlig karakter, der kan spille en rolle i engagementet. For bedre at forstå nuancerne i denne komplekse variation i engagementet, har jeg udviklet en fleksjobtypologi. Denne er udviklet ud fra empirien med inspiration fra P-E fit teoriens forståelse af komplementær og supplementær kongruens (Muchinsky & Monahan, 1987) samt Hohnens (2000) fleksjobparametre. Jeg vil anvende typologien til at se efter 'mønstre' i de 12 arbejdsgivers ellers komplekse og individuelle engagement. Jeg skelner mellem to primære fleksjobtyper; komplementære og supplementære, der yderligere opdeles i 'kollektive', 'individuelle' og 'hybride'.

Supplementære og komplementære fleksjobs adskilles efter, om fj-medarbejderen er en del af organisationens kernopgave/kernemedarbejderstab (supplementær), eller er ansat i en 'anden stilling' (komplementær). Individualitet indebærer, at man arbejder alene uafhængig af andre, har selvstændige, lettere og fleksible opgaver, der kræver brede ufaglærte kompetencer.

Kollektivitet indebærer at arbejde sammen med andre/andre er afhængige af én, hvorfor man er bundet i tid/sted, opgaverne er specialiserede/afgrænsede og kræver uddannelse eller specialiserede kompetencer. Således adskiller jeg individualitet og kollektivitet på samarbejde/selvstændighed, afhængighed/frihed og specialisering/ikke-specialisering. Hybride fleksjobs har både kollektive og individuelle elementer. Den hybride kategori er medtaget, da jeg fandt en empirisk kompleksitet, der ikke udelukkende kan rummes i to afgrænsede kategorier. Der er således også eksempler på fleksjob, der går på tværs, og er mere dynamiske. Adskillelsen af komplementære og supplementære fleksjobs er afgrænset, mens skildringen mellem individualitet og kollektivitet kan vise sig forskelligt, alt efter om fleksjobbet overordnet set, er supplementært eller komplementært. Dette uddybes i analysen.

Figur 1 – fleksjobtypologi



5.2.2. Komplementære fleksjobs

Komplementære fleksjobs kendetegnes ved, at fj-medarbejderen er ansat til andre opgaver end de kerneopgaver, som organisationens kernemedarbejdere udfører. Dermed tilfører fj-medarbejderen 'noget andet' til organisationen, som mangler eller efterspørges, og som derfor komplementerer det eksisterende arbejde. Et eksempel er et rengøringsfirma, hvor én er ansat til at sortere rengøringsartikler på lageret, arb1 fortæller herom:

Vi har også én(...)hun kunne egentlig ikke rigtig sammen med andre mennesker. Men hos os der går hun nede i kælderen i 6 timer om ugen og lægger ting sammen(...)hun går rundt med høretelefoner på i sin egen verden. Jeg har sagt til hende, at hun godt må komme op(...)men det gør hun desværre aldrig.

Dette definerer jeg som et komplementært fleksjob, da fj-medarbejderen er 'adskilt' fra kerneopgaven og kernemedarbejderstaben. Herudover er hun den eneste i denne stilling på arbejdspladsen, hvorfor der ikke er kollegaer, der laver dét samme, hvilket er kendetegnende for komplementære fleksjob. Hvis de har kollegaer, der laver dét samme, vil dette ofte være en anden fj-medarbejder. Det skal bemærkes, at det komplementære/supplementære afgøres på kerneopgaven, er kerneopgaven lagerarbejde, ville dette være et supplementært fleksjob. Det er derfor ikke stillingerne, der afgør det, men kerneopgaven. Et andet eksempel er et designbureau, der har to piccoliner ansat. Arb9 fortæller:

De to af vores kolleger, er de eneste af vores kolleger, der ikke har kundekontakt. Eller de ser jo kunder i huset. Men deres funktion er ikke kundevendt. Deres funktion er at hjælpe vores dagligdag til at blive bedre, så her er hyggeligt, rent og rart.

De to fj-medarbejdere er de eneste, der laver 'noget andet' på arbejdspladsen, hvorfor deres funktion er 'ekstra'. De to ovenstående citater, er begge eksempler på komplementære *individuelle fleksjobs*, hvor medarbejderen arbejder alene, selvstændigt og derfor er 'afskåret' fra andre, hvilket samtidig medfører selvstændighed, frihed og fleksibilitet i opgaver. Mange komplementære fleksjobs er individuelle, da man ikke er ansat til kerneopgaven, hvilket ofte også betyder selvstændige opgaver, der er uafhængige af andre. Disse opgaver er praktiske, administrative, forfaldende og kræver ikke særlige kompetencer.

Arb5, der har ansat en administrativmedarbejder fortæller:

Det kræver ikke nogen specifik uddannelse. Samtidig er det rimelig nemt og afgrænse opgaverne, så vi heller ikke kommer til og overbebyrde vedkommende. Ligeledes er det opgaver, som hvis man ikke er ansat til dem, ofte ikke kan gide. Og hvis man deler dem ud, så er det nogle opgaver, som glider ud i sandet.

Dette er et eksempel på, at komplementære individuelle fleksjobs, er lettere opgaver, der ikke kræver uddannelse, og som før fj-medarbejderen blev ansat, ofte var opgaver, der var 'delt ud' mellem kernemedarbejderne, men blev nedprioriteret. Andre empiriske eksempler på komplementære individuelle fleksjobs er f.eks. et rejsebureau, der har ansat én til at sætte frokost frem/rydde af.

Jeg har udviklet denne typologi med inspiration fra Hohnens (2000) fleksjobparametre, om frihed vs. fastlagthed (burparameteret) og samarbejde vs. afsonethed (gruppeparameteret). Jeg har dog kombineret de to parametre, da jeg finder, at dét at arbejde alene (afsonethed) ofte også medfører uafhængighed/selvstændighed i opgaver (frihed), mens samarbejde ofte medfører afgrænsede opgaver (fastlagthed), altså er man mere bundet i tid/sted, hvis arbejdet er afhængigt af andre.

Blandt de 12 arbejdsgivere, er der ingen eksempler på komplementære *kollektive* fleksjobs, hvorfor de ikke er medtaget i typologien. Dette vil være jobs, hvor fj-medarbejderen er adskilt fra kerneopgaven/kernemedarbejderstaben, er specialiseret/uddannet, er bundet i tid/sted og hvor opgaverne, er afhængige af at samarbejde med andre/andre er afhængige af fj-medarbejderen. Disse fleksjobs kan muligvis findes, men jeg antager, at de ikke er udbredt, da dét at du ikke er en del af kerneopgaven, som førnævnt medfører individualitet og selvstændighed, fremfor kollektivitet og samarbejde.

Jeg fandt imidlertid komplementære fleksjobs med både kollektive og individuelle elementer, herved *hybride*. Dette er fleksjobs, hvor fj-medarbejderen arbejder alene/selvstændigt, adskilt fra kerneopgaven (individualitet), men er mere bundet i tid/sted, specialiseret og hvor opgaverne er afgrænsede/fastlagte, samt hvor der er en grad af afhængighed (kollektivitet). Hybride fleksjobs kan lig kollektive kræve fagkompetencer/uddannelse. Opgaverne er fortsat komplementerende, så de tilfører noget andet end kerneopgaven.

Empiriske eksempler på komplementære hybride fleksjobs er: en privatskole, der har to ansat til at køre bus og to virksomheder, der har ansat en fj-medarbejder som bogholder. Bogholder og buschauffør, er komplementære hybride fleksjobs, da de er bundet i tid/sted, opgaverne er afgrænsede/specialiserede og udføres i en fastlagt rækkefølge. Bogholderen har faste deadlines for at indsende regnskaber, mens buschaufføren har en bestemt rute/tidsplan. Stillingerne kræver særlige fagkompetencer, og selvom arbejdet grundlæggende udføres alene, er andre afhængige af medarbejderen, såsom børnenes afhængighed af buschaufføren for at komme i skole.

Typologien er inspireret af P-E fit teoriens adskillelse af komplementær og supplementær kongruens. Komplementær kongruens forstås, som når medarbejderen tilføjer arbejdsmiljøet med 'noget andet', der mangler og efterspørges i organisationen (Muchinsky & Monahan, 1987). Således tilføjer medarbejderen noget til det eksisterende, der ikke er der i forvejen, men som komplementerer det eksisterende. Det komplementære kommer til udtryk i denne fleksjobtype, da fj-medarbejderen tilføjer noget andet til organisationen end det eksisterende, forstået som 'andet' end kernemedarbejderen og kerneopgaven, men som efterspørges.

5.2.3. Supplementære fleksjobs

I *supplementære fleksjobs* ligner fj-medarbejderen 'de andre' og det eksisterende i organisationen. Det betyder, at de er ansat i en stilling, der ligner kernemedarbejderens, og er et supplement i kerneopgaven. Empiriske eksempler på supplementære fleksjobs inkluderer det førnævnte rengøringsfirma, der har ca. 11 fj-medarbejdere ansat som rengøringsassistenter. Dette job er lig de eksisterende i organisationen, og adskiller sig primært ved skånehensyn, såsom lavere timetal, hjælpemidler eller nedsat arbejdstempo. Abr4, der har to telefonkundesupportere ansat beskriver et supplementært fleksjob således:

To af dem, er i vores kundefdeling. Når vi åbner telefonerne(...)så har vi rigtig mange telefoner på én gang. Og er der så nogle, der kan hjælpe til med og tage de telefoner(...)Så giver det god mening og sige 'jamen okay, I kommer og er nogle få timer på de tidspunkter, hvor der er tryk på'.

Supplementære fleksjobs kan altså være en ekstra hjælp til at lette arbejdsbyrden for de øvrige ansatte i kerneopgaven. Dette adskiller sig fra komplementære fleksjobs, der er ekstra hjælp til andre opgaver end kerneopgaven ofte af praktisk karakter.

Lig komplementære individuelle fleksjobs, kræver supplementære *individuelle fleksjobs* ikke en uddannelse og opgaverne udføres alene, hvorfor dette indebærer selvstændighed, frihed og fleksibilitet. Et eksempel er en telefonsælger, der er en fleksibel stilling, som kan udføres alene f.eks. hjemmefra. Da supplementære individuelle fleksjobs udgør en del af kerneopgaven, vil de imidlertid være mere 'bundet', specialiserede og afgrænsede, end de komplementære individuelle fleksjobs. Telefonsælgeren eller rengøringsassistenten skal være tilgængelige i et fast/bestemt tidsrum med klare afgrænsede opgaver, hvorimod en piccoline bedre kan have skiftende arbejdstider og fleksible brede opgaver. Således kan individualitet komme forskelligt til udtryk, hvor der er en højere grad af specialisering/fastlagthed i supplementære individuelle fleksjobs end i komplementære individuelle. Jeg finder herudover, at de fleste supplementære fleksjobs, ligesom de komplementære, er individuelle.

De supplementære *hybride fleksjobs* har både kollektive og individuelle elementer. Et eksempel er et træværksted, der har flere fj-medarbejdere ansat, som arbejder alene/selvstændigt (individualitet) med hver deres afgrænsede og specialiserede opgave, der er afhængig af 'andre' for at producere det færdige produkt (kollektivitet).

Supplementære *kollektive fleksjobs* er afgrænset og bundet i tid/sted. Medarbejderen arbejder sammen med andre, eller andre er afhængig af medarbejderen. Disse jobs er fagspecifikke, og kræver en bestemt uddannelse eller specialiserede kompetencer. Arb7 fortæller om et supplementært kollektiv fleksjob: ”Den ene er ansat som underviser på lige fod med de øvrige undervisere. Dog i en 15 timers ansættelse, men med de samme opgaver”. Andre eksempler er en lærer (privatskole) og butiksassistent (tøjbutik). I disse jobs er der en afhængighed og derfor mindre frihed, f.eks. er eleverne afhængige af læreren og kunderne af butiksassistenten, de er derfor bundet i tid/sted.

Dette er inspireret af P-E fit teoriens forståelse af supplementær kongruens (Muchinsky & Monahan, 1987), der har relation til Schneiders et al. (1995) ASA-model (attraktion, selektion, attrition). Iflg. denne 'fitter' medarbejdere organisationer, der 'ligner dem'. Selektion indebærer, at arbejdsgivere udvælger medarbejdere f.eks. fordi de ligner de øvrige ansatte ift. uddannelse og personlighed. Dette kan føre til homogene organisationer, hvor dem der ikke ligner vælges fra (attrition) (Oxford Reference, 2023). Det supplementære kommer til udtryk i denne fleksjobtype ved, at fj-medarbejderen supplementerer organisationen, fordi de 'ligner' kernemedarbejderen og derfor er et supplement i løsningen af kerneopgaven.

5.2.4. Fleksjobtypologi & engagement

Jeg har nu ud fra empirien opstillet forskellige fleksjobtyper. Det interessante er dog, hvordan denne typologi kan anvendes til at forstå og fortolke nuancerne i, hvorfor arbejdsgivere engageres til at ansætte fj-medarbejdere, og hvordan relationelle, processuelle, kontekstuelle og personlige forhold kan spille en rolle i dette engagement.

Jeg finder, at et engagerende kontekstuel forhold i ansættelsen for de 12 arbejdsgivere både i komplementære og supplementære fleksjobs er behovet for 'ekstra hjælp' til kerneopgaverne i supplementære fleksjobs eller hjælp af praktisk/administrativ karakter i komplementære fleksjobs. Det betyder, at fj-medarbejderne kan aflaste kernemedarbejderne og derfor frigive tid til kerneopgaven. Arbl1 fortæller f.eks.:

Indtil de blev ansat, så er det nogle funktioner(...)som vi bare har fordelt mellem dem, der er her(...)Og så har vi tænkt 'jamen, kan vi nu skrælle 20 min. af de der 4, som sælger rejser, af deres daglige arbejde, og få én anden til det, så kan de jo sælge nogle flere rejser i den tid'.

Flere af arbejdsgiverne fremhæver dette, når de spørges til, hvorfor de indledningsvist blev engageret til at ansætte en fj-medarbejder, herunder at de havde nogle opgaver fordelt mellem de øvrige ansatte, som de ved at ansætte en fj-medarbejder kan 'fritage' de ansatte fra, hvilket kan frigive tid til kerneopgaven. Ovenstående citat er et eksempel på et komplementært individuelt fleksjob, hvor fj-medarbejderen er ansat på et rejsebureau til at udføre praktiske opgaver. Et eksempel på et supplementært kollektivt fleksjob der også indebærer denne frigørelse af ressourcer, er en SOSU-skole, der har ansat en undervisningsassistent for at aflaste underviserne ift. de elever, der kræver ekstra støtte.

Denne frigørelse af ressourcer kan muligvis motivere arbejdsgiverne personligt, da det f.eks. antages, at 'en succesfuld arbejdsgiver' også er én, der kan skabe økonomisk overskud.

Herudover kan de sandsynligvis også engageres af, at ansættelsen fremmer organisationens ressourcer. Arbejdsgiverne kan altså i disse tilfælde før-ansættelsen være engageret af, at de får noget 'igen' ved at ansætte, herved en frigørelse af ressourcer til kerneopgaven.

Dette kan ydermere give en økonomisk 'gevinst', som arbl1 fortæller, kan der 'sælges flere rejser'. De kan evt. også få noget 'igen' i form af personlig tilfredsstillelse, da det kan fremme deres position som en succesfuld arbejdsgiver, at der 'sælges mange rejser'.

Dette kan relateres til, hvad jeg forstår som strategisk motivation. Denne form for motivation er inspireret af Michies (et al., 2011) forståelse af, at motivation både kan være automatisk og ubevidst samt reflekteret og bevidst. Jeg har tilpasset dette empirien og forstår 'det bevidste' som værende strategisk. Dette kan komme til udtryk i ovenstående eksempler ved, at arbejdsgiverne muligvis strategisk og bevidst opvejer fordele og kan være engageret af egennyttige, organisatoriske og økonomiske 'outcomes' ved ansættelsen. Engagemnet vil derfor have en mere instrumentel og overfladisk position, hvor arbejdsgiverne kan være engagerede af at opfylde egne og organisatoriske behov, fremfor en relationel position der er fokuseret på den enkelte fj-medarbejder (Dall, Larsen & Madsen, 2023). Dette er et eksempel på, at det ofte ikke kun er et forhold, der spiller ind i engagementet, men at det som i dette tilfælde kan være både personlige og kontekstuelle.

Flere af arbejdsgiverne fortæller herudover, at de indledningsvist blev engageret til at ansætte en fj-medarbejder, fordi de ikke har haft behov for eller råd til at ansætte på fuldtid. Dette gør sig gældende uanset fleksjobtypen. Arb10 fortæller om et komplementært individuelt fleksjob som personlig assistent: *"Det gav mening for os, for vi havde hverken råd eller arbejde nok til at ansætte hende på en fuldtidsstilling"*. Der er lignende eksempler for supplementære kollektive fleksjobs f.eks. en pædagogmedhjælper og en lærer på en lille nyopstartet privatskole, hvor der ikke var råd til/behov for én på fuldtid. I disse tilfælde kan arbejdsgivernes engagement som i ovenstående, have en instrumentel position fokuseret på kontekstuelle forhold, herved organisationens efterspørgsel/økonomi/ressourcer og derfor på at 'opfylde' et afgrænset organisatorisk behov (Dall, Larsen & Madsen, 2023).

Jeg finder, at denne strategiske form for motivation, og det instrumentelle engagement spiller ind i starten af ansættelsesprocessen, inden arbejdsgiverne har forholdt sig relationelt til den individuelle fj-medarbejder. Det betyder, at engagementet før-ansættelsen, kan være uafhængigt af fj-medarbejderen, og at de i starten af rekrutteringen muligvis kan have mindre indflydelse. Indledningsvist vil engagementet mere handle om, at imødekomme formelle krav til timetal, afgrænsede opgaver og organisatoriske behov, der generelt set 'fitter' en fleksjobvisiteret (ikke behov for/råd til fuldtid).

Engagementet er imidlertid dynamisk, selvom det i starten af ansættelsesprocessen kan have denne organisatoriske, kontekstuelle og strategiske karakter, kan det ændre sig og komme anderledes til udtryk senere i processen. Dette uddybes i næste analyse.

Sammenlignes de forskellige fleksjobtyper, er de komplementære fremfor de supplementære fleksjobs mere udbredt blandt de 12 arbejdsgivere, især de komplementære individuelle fleksjobs. Det antages derfor, at denne fleksjobtype muligvis engagerer arbejdsgivere mere. I nedenstående vil jeg forsøge at fortolke, hvorfor disse fleksjobs sandsynligvis engagerer flere arbejdsgivere. Dette er imidlertid komplekst, da der kan være forskellige og individuelle forhold, der spiller en rolle.

De af arbejdsgiverne der har fj-medarbejdere ansat i komplementære individuelle fleksjobs, vil ofte fremhæve, når adspurgt til, hvorfor de ikke ansætter fj-medarbejdere til kernopgaven eller til mere krævende fagspecialiserede opgaver (supplementære fleksjob), at det 'ikke kan lade sig gøre' eller 'ikke giver mening', hvis de ikke er der fuldtid, f.eks.:

Hvis nu det var en decideret rejsekonsulent, så med den forretningsgang vi har, så vil jeg aldrig kunne drømme om til sådan et job at tage én ind, som kun kunne være her i 2 timer om dagen. Fordi du har et kontinuerligt flow med kunder (arb11).

Hvis du kun har nogle få timer, og endda har skånehensyn i de timer, så er det faktisk rigtig svært og lære de forskellige, lidt mere komplicerede opgaver, fordi du er der så lidt. Du når ikke rigtig og få rutine idet. Og så er det måske bedre og sige 'jamen så er der, de der lidt mere manuelle opgaver' (arb4).

Jeg finder, at disse arbejdsgivere ofte også er fra virksomheder, der udelukkende har fj-medarbejdere ansat i komplementære individuelle fleksjobs og foretrækker dette. De kan derfor mangle erfaringer med/viden om, at ansætte i supplementære kollektive fleksjobs, hvor fj-medarbejderen er mere faglært og supplementerer i løsningen af kerneopgaven. De fremhæver lig arb11 og arb4, at de ikke anser det som hensigtsmæssigt at have en fj-medarbejder i en mere integreret funktion, hvis de ikke kan arbejde på vilkår med de øvrige ansatte f.eks. fuldtid. De fortæller, at dette hænger sammen med tilgængelighed ift. kundekontakt og/eller at opgaverne kræver oplæring og samarbejde. Jeg finder, at disse arbejdsgivere derfor er fra virksomheder, der har kollektive arbejds gange, altså kræver kerneopgaverne samarbejde/tilgængelighed og binder medarbejderne i tid/sted, som arb11 fortæller, vil det med den forretningsgang de har, hvor der er 'flow med kunder' ikke kunne lade sig gøre at ansætte en rejsekonsulent (supplementært kollektivt fleksjob).

Arbejdsgivere fra virksomheder med individuelle arbejds gange, hvor medarbejderen arbejder alene, stillingerne er ufaglærte og fleksible f.eks. et rengøringsfirma, hvor arbejdstid/timetotal også kan variere for kernemedarbejderne, vil oftere være de arbejdsgivere, der ansætter til kerneopgaven i supplementære fleksjobs. Der er generelt flere af de 12 arbejdsgivere fra virksomheder med kollektive arbejds gange end individuelle, hvilket også kan spille en rolle i, hvorfor der er flere komplementære individuelle fleksjobs blandt arbejdsgiverne.

Det kan herudover være 'lettere' for arbejdsgiverne at ansætte fj-medarbejdere i komplementære individuelle fleksjobs, da opgaverne netop er fleksible, selvstændige og udføres alene. Dette fund er lig Hohnen (2000), der finder, at de fleste arbejdsgivere foretrækker at ansætte i gruppesvage jobs, som har karakter af ekstra jobs adskilt fra kerneopgaven. Hun finder, at dette skyldes, at disse jobs kræver mindre tilrettelæggelse ift. arbejdsopgaver, og stiller færre krav til fj-medarbejderens integration i organisationen, da de øvrige ansatte ikke er afhængige af fj-medarbejderen i deres arbejde/fj-medarbejderen, ikke er afhængig af andre i sit. Denne uafhængighed og fleksibilitet kan også betyde, at disse fleksjobs kan være nemmere at tilpasse individuelle timetal/skånehensyn, da de netop er fleksible, hvilket også fremhæves i et tidligere citat af abr5: *"Samtidig er det rimelig nemt og afgrænse opgaverne, så vi heller ikke kommer til og overbebyrde vedkommende"*.

Arbejdsgiverne kan altså muligvis engageres af de individuelle komplementære fleksjobs, da de stiller færre ressourcekrav, både til dem personligt og til organisationen som helhed, da de har mindre indflydelse på de øvrige ansattes arbejde, samarbejde og sociale interaktion, ligesom de kan være nemmere at tilpasse individuelle skånehensyn. Arbejdsgivernes (manglende) viden og erfaringer samt arbejdspladsens arbejds gange (kollektive/individuelle), kan sandsynligvis også spille en rolle i engagementet.

Forskellige forhold kan derfor spille en rolle i, hvorfor arbejdsgiverne engageres, herunder kontekstuelle forhold som organisationens ressourcer/behov/arbejds gange, relationelle forhold som hensynet til de øvrige ansattes ressourcer/interaktion/samarbejde og personlige forhold som arbejdsgiverens ressourcer/erfaringer/viden. I disse tilfælde har engagementet fortsat en instrumentel position, hvor den enkelte fj-medarbejder endnu ikke har betydning (Dall, Larsen & Madsen, 2023), ligesom motivationen for at ansætte, virker til at være mere strategisk end relationel/emotionel (Michie et al., 2011).

At engagementet har denne instrumentelle position, kan også relateres til, at der i denne analyse ses på engagementet ift. fleksjobtype, dvs. stilling og arbejdsopgaver. Dette er i sig selv et kontekstuel og organisatorisk forhold i ansættelsen, der ofte har betydning før-ansættelsen. I næste analyse vil jeg komme ind på engagementet senere i processen.

Hvis disse fund sammenlignes med spørgeskemaets data, så har 1.175 besvaret 'hvorfor de ansatte en fj-medarbejder', hvilket er flere end de 924, der svarede, at de aktuelt har ansat. Denne forskel kan skyldes, at nogle arbejdsgivere har besvaret ud fra tidligere erfaringer. I spørgeskemaet skulle der tages stilling til 'enighed' i 7 opsatte årsager til at ansætte en fj-medarbejder. 56% er i nogen grad/høj grad enige i, at de ansatte fordi de manglede arbejdskraft. 83% er i nogen grad/høj grad enige i, at de ansatte fordi de har arbejdsopgaver, der 'passer godt til' fj-medarbejdere. Og 58,8% er i nogen grad/høj grad enige i, at de ansatte, fordi det aflaster de øvrige medarbejdere. 73% er herudover i høj grad/nogen grad enige i, at fj-medarbejderen varetager 'mere enkle' opgaver, og 71,4% er delvist/helt uenige i, at de er 'mindre selvstændige'. Dette kan indikere, at flere sandsynligvis engageres til at ansætte pba. afgrænsede og specifikke opgaver, som de mangler en løsning på, der samtidig passer godt til en fj-medarbejder, fordi de ikke er fuldtid eller er af lettere praktisk karakter, hvilket i nogle tilfælde kan aflaste de øvrige medarbejdere. Enklere opgaver er herudover ikke ensbetydende med, at fj-medarbejderne ikke er selvstændige. Dette kan betyde, at der er selvstændighed i disse enkle opgaver, hvilket netop peger i retning af komplementære individuelle fleksjobs, som derfor muligvis også kan være udbredt blandt spørgeskemaespondenterne.

5.2.5. Delkonklusion

Det kan herved konkluderes, at der findes forskellige typer af fleksjob, og at jobtypen bl.a. kan have betydning for, hvorfor arbejdsgiverne engageres til at ansætte. Jeg opdeler fleksjobs efter, om de er komplementære og tilfører noget 'andet' til organisationen end kerneopgaven, eller om de er supplementære, og er en del af kerneopgaven. Disse kan yderligere være kollektive, individuelle eller hybride, alt efter om fleksjobbet er orienteret mod samarbejde/fastlagthed/specialisering (kollektivitet), afsonethed/frihed/brede kompetencer (individualitet) eller har elementer af begge (hybrid). Dette illustrerer, at fleksjobs er dynamiske og at arbejdsgivernes engagement derfor kan være det samme. De kontekstuelle forhold, der kan engagere arbejdsgiverne først i ansættelsesprocessen, er ofte, at fj-medarbejdere kan aflaste de øvrige medarbejdere i kerneopgaven (supplementære) eller praktiske opgaver (komplementære).

Uanset fleksjobtype kan de også være engageret af, at en fj-medarbejder er et godt 'fit', da de ikke har haft behov for/råd til at ansætte på fuldtid. De komplementære individuelle fleksjobs er den mest 'almindelige' jobtype blandt de 12 arbejdsgivere, derfor kan disse muligvis engagerer arbejdsgiverne mere. Disse fleksjobs har en ufaglært karakter, hvor opgaverne er 'lette', praktiske, administrative og udføres selvstændigt, f.eks. en piccolinestilling. At forstå, hvorfor arbejdsgiverne sandsynligvis engageres mere heraf, kan være komplekst og individuelt. Det kan muligvis relateres til, at flere er fra arbejdspladser, hvor kerneopgaverne kræver samarbejde og tilgængelighed (kollektive arbejds gange), hvorfor arbejdsgiverne mener, at 'deltagelse' i kerneopgaven kræver en fuldtidsstilling. At de har disse overbevisninger kan også relateres til, at flere af dem ikke har erfaringer med at ansætte i supplementære fleksjobs, hvorfor de kan mangle viden herom.

Det kan herudover også være 'lettere' at ansætte i disse fleksjobs, da opgaverne er fleksible, selvstændige og adskilt fra kerneopgaven, hvorfor andre ansatte ikke er afhængige af fj-medarbejderen. Det kan derfor være nemmere at tilrettelægge denne jobtype og kræve færre ressourcer. Fleksibiliteten og uafhængigheden kan også gøre det nemmere at tilpasse jobbet efter skånehensyn. I denne analyse hvor engagementet analyseres ift. jobtypen, vil engagementet ofte have en instrumentel position, fokuseret på at opfylde arbejdsgivernes egne og/eller organisatoriske behov. Disse kontekstuelle forhold vil ofte fylde før-ansættelsen, og derfor være det indledningsvise engagement. Forskellige forhold kan altså spille en rolle i, hvorfor arbejdsgiverne engageres til at ansætte, herunder kontekstuelle forhold som organisationens ressourcer/behov/arbejds gange, relationelle forhold som hensynet til de øvrige ansattes arbejde og personlige forhold som arbejdsgiverens egne ressourcer/viden. Disse forhold kan så ydermere afhænge af- og ændre sig efter fleksjobtypen.

5.3. Fit i ansættelsesprocessen

I denne analyse vil jeg undersøge, hvordan arbejdsgiverne engageres af forskellige former for jobfit afhængig af, 'hvor' de er i ansættelsesprocessen, den individuelle fj-medarbejders personlighed/faglighed og fleksjobtypen. Herefter vil jeg analysere, hvordan personlige fits og relationelle forhold, kan spille en vigtig rolle i engagementet. Dette er relevant, da det kan bidrage med en forståelse af, hvad arbejdsgiverne engageres af ved den individuelle medarbejder og hvornår i ansættelsesprocessen de engageres af 'hvad'. Dette kan være forskelligt, hvorfor typologien også her kan bidrage med at forstå disse komplekse nuancer.

5.3.1. Fit & fleksjobtype

Et fit forstås som 'fittet' mellem fj-medarbejder og jobbet og/eller organisationen. Disse jobfits kan være komplekse og ofte individuelle. Hver af de 12 arbejdsgivere kan således engageres forskelligt. Jeg finder bl.a., at arbejdsgiverne kan engageres af forskellige fits, alt efter fleksjobtypen og 'hvor' de er i ansættelsesprocessen, herunder om de er i starten eller slutningen. Ud fra empirien kan jobfits lidt forsimplet set adskilles, efter om arbejdsgiveren engageres af fj-medarbejdernes personlighed/social kompetencer eller faglighed/formelle kompetencer. Disse fits er ikke enten/eller, men kan begge komme til udtryk i ansættelsesprocessen på forskellige tidspunkter, som analysen vil vise.

De komplementære individuelle fleksjobs er som sagt de mest 'almindelige' blandt de 12 arbejdsgivere. Disse fleksjobs er adskilt fra kerneopgaven, består af lettere praktiske, administrative og/eller forfaldende opgaver, der er en 'ekstra hjælp' på arbejdspladsen, er ikke specialiserede og kræver derfor ikke fagkompetencer Arb9 fortæller f.eks. om en piccolinestilling:

Langt de fleste vil ret hurtigt kunne samle opgaverne op(...)Alle kan lære dét, man skal kunne for at være her. Så kompetencer var jeg ikke så optaget af. Og man kan sige i sidste ende valgte vi også én(...)der ikke havde erfaring, men til gengæld havde personligheden.

Arbejdsgivere der ansætter fj-medarbejdere i komplementære individuelle fleksjob fremhæver lig ovenstående, at jobberfaringer, faglighed og uddannelse ikke vægtes, da opgaverne hurtigt og let kan læres. Disse arbejdsgivere vil derfor ofte være engageret af mere relationelle forhold og i mindre grad af faglige forhold, som arb9 fortæller. Arbejdsgiverne er altså primært engageret af fj-medarbejderens personlighed og sociale kompetencer. Stort set det samme gør sig gældende for de supplementære individuelle fleksjobs, hvor medarbejderen også er ufaglært, men mere specialiseret f.eks. en stilling som telefonsælger. Her fortæller arbejdsgiverne ligeledes, at de engageres af fj-medarbejdernes personlighed og sociale kompetencer. Dette kan også relateres til, at disse fleksjobs kræver brede/generelle kompetencer f.eks. 'god til at snakke med mennesker'.

Ved spørgsmålet om, hvorvidt dette adskiller sig fra 'ordinære' ansættelsesprocesser fremhæver flere af arbejdsgiverne, at de hér vil lægge mere vægt på fagligheden, f.eks.:

I forhold til at ansætte én ordinært, vil vi selvfølgelig kigge mere på kompetencer, det klart. Men den der bliver ansat, er den, som passer bedst ind personligt (arb10).

At faglighed fylder mere i 'ordinære ansættelser', kan muligvis relateres til, at disse ansættelser oftere også er supplementære og derfor udgør de en del af kerneopgaven, hvorfor de kan kræve mere specialiserede fagkompetencer. Således ses det også, at fj-medarbejdernes faglige kompetencer kan have en større betydning i de fleksjobtyper, der ikke er individuelle, altså hybride og kollektive fleksjobs. Især i de supplementære kollektive fleksjobs er arbejdsgiverne engageret af fj-medarbejdernes faglighed. Disse jobs er også fagspecifikke, og vil ofte kræve en uddannelse f.eks. en stilling som lærer. I de hybride fleksjobs hvor fj-medarbejderen kan være både faglært/ufaglært, men ofte er specialiseret, f.eks. en stilling som bogholder, kan arbejdsgiverne ligeledes være engageret af fj-medarbejdernes faglighed. I nedenstående citat beskriver arb11 netop forskellen på en ansættelsesproces for et komplementært individuelt fleksjob (løs hjælp/piccoline) og et komplementært hybridt fleksjob (bogholder):

Det er klart, vi ansætter jo ikke en bogholder, som vi ikke tror på, har de kompetencer. Men med vores mere løse-hjælp(...)der handler det om, at man vil det, så skal vi nok få lært vedkommende det, der skal læres.

Én anden arbejdsgiver (SOSU-skole) fortæller lig hermed om ansættelsen af en fj-medarbejder som underviser (supplementært kollektivt fleksjob), at de slet ikke vil blive taget i betragtning i starten af ansættelsesprocessen (før-ansættelsen), medmindre de har de helt rette faglige kompetencer, f.eks. er sygeplejerske:

Hvis de først er kommet ind til samtale og jeg snakker med dem, så har de jo et eller andet fagligt(...)Det der så er afgørende i sidste ende, det er sådan set min tro på, via samtalen med dem, at der er noget at arbejde med her og at de vil det (arb7).

I de hybride og kollektive fleksjobs vil arbejdsgiverne altså, uanset om disse er komplementære eller supplementære, ofte være engageret af fj-medarbejdernes faglige formelle kompetencer og om disse 'fitter' organisatoriske behov. Jeg finder imidlertid, at disse organisatoriske forhold, primært engagerer arbejdsgiverne i starten af processen, når de skal selekttere ansøgere til jobsamtale (før-ansættelsen). Senere i processen til jobsamtalen og omkring ansættelsesbeslutningen (under-ansættelsen), vil de samtidig også være engageret af fj-medarbejdernes personlighed, og af om denne 'passer ind' i organisationen, som arb10 fortæller i et tidligere citat: "*Men den, der bliver ansat, er den, som passer bedst ind personligt*", eller som ab7 fortæller, er det første afgørende fagligheden, mens det i sidste ende er, at fj-medarbejderen 'vil det'. Således kan arbejdsgiverne engageres af forskellige former for fit på forskellige tidspunkter i ansættelsesprocessen, der ydermere kan komme forskelligt til udtryk afhængigt af fleksjobtypen.

I de individuelle fleksjobs uanset om disse er supplementære eller komplementære, vil arbejdsgiverne som sagt være engageret af fj-medarbejderens personligheder og uformelle sociale kompetencer igennem hele ansættelsesprocessen. Dette kan derfor relateres til P-O fit. I P-E fit teorien skelnes der mellem to typer af jobfit, der kan engagere en arbejdsgiver til at ansætte; Person-Organisation fit (P-O) og Person-Job fit (P-J). P-O fit forstås bredt som: "*The compatibility between people and organizations*" (Sekiguchi, 2004, s.182). Det omhandler altså, om personen passer ind i organisationen (Rogstad & Sterri, 2018). Ovenstående kan relateres til et P-O fit, da arbejdsgiverne fortæller, at de ser efter fj-medarbejderens personlighed, og efter om denne passer ind i organisationen. De ser også efter personlighedstræk, f.eks. om de 'vil jobbet'. Dette er således et mere personligt fit, hvor arbejdsgivernes engagement har en relationel position fokuseret på den enkelte medarbejder (Dall, Larsen & Madsen, 2023).

I de kollektive og hybride fleksjobs uanset om disse er komplementære eller supplementære, vil arbejdsgiverne ofte først i ansættelsesprocessen herved i den indledningsvise rekruttering, være engageret af fj-medarbejdernes formelle faglige kompetencer og uddannelse. Dette kan derfor relateres til et P-J fit. P-J fit defineres som: "*The fit between the abilities of a person and the demands of a job*" (Sekiguchi, 2004, s.184). Dette vedrører altså, om personen passer til jobbet (Rogstad & Sterri, 2018). Ovenstående kan relateres til P-J fit, da arbejdsgiverne er fokuseret på fit mellem fj-medarbejderens faglige evner, jobbets krav og organisationens behov.

Disse arbejdsgivere fortæller netop, at de ser efter faglighed og uddannelse, inden de udvælger til samtale. Her vil engagementet som nævnt i forrige analyse, derfor have en mere instrumentel position (Dall, Larsen & Madsen, 2023). Fit er imidlertid ikke enten/eller. Således vil arbejdsgivernes engagement senere i ansættelsesprocessen (under-ansættelsen) omkring den endelige ansættelsesbeslutning, få en mere relationel position, der er fokuseret på den individuelle fj-medarbejder og dennes personlighed. Engagementet bevæger sig altså fra at være overfladisk og instrumentelt i starten af processen (P-J fit) til et 'dybere' relationelt engagement (P-O fit) senere i processen. I ansættelsesprocessen for de kollektive og hybride fleksjobs kommer engagementet derfor til udtryk på forskellige måder på forskellige 'tidspunkter', ligesom der veksles mellem forskellige former for fit.

I slutningen af processen vil de 12 arbejdsgiver uanset fleksjobtypen, primært engageres af relationelle forhold, herved om fj-medarbejderen socialt og personligt passer ind i organisationen, også når de i starten har været engageret af faglige forhold. Dette fund er lig Rogstad & Sterri (2018), der finder, at ansøgernes formelle 'frontstage', som sidestilles med P-J fit, fylder for arbejdsgivere i starten af ansættelsen, mens medarbejderens uformelle 'backstage' der sidestilles med P-O fit, får betydning for den endelige ansættelsesbeslutning. Goffman (1959) definerer 'frontstage' som den del af ens 'selv', der formelt præsenteres for omverdenen via. ydre fremtoning og væremåde. I en ansættelseskontekst repræsenteres frontstage i jobansøgning og CV, der fremhæver uddannelse, joberfaringer og faglighed. Dette kan give arbejdsgiveren det første indtryk af ansøgerens professionelle evner (Rogstad & Sterri, 2018). Det viser dog ikke, hvem personen er 'backstage' bag denne professionelle facade, når de er afslappede, og ikke føler sig på (ibid.). Goffman (1959) skriver om backstage: *"Here the performer can relax; he can drop his front(...)and step out of character"* (s.114). Dette er altså den uformelle del af ens 'selv', som omfatter personlige forhold såsom værdier, interesser og personlighedstræk.

Rogstad & Sterri (2018) finder, at det primære for arbejdsgiveres ansættelsesbeslutninger, er ansøgerens backstage forhold, og at de personlighedsmæssigt passer ind med de øvrige ansatte, samt at arbejdsgiveren oplever en kemi med ansøgeren, såkaldte P-O fits. Dette kan relateres til de 12 arbejdsgivere, der i slutningen af ansættelsesprocessen også vil være engageret af fj-medarbejdernes personligheder samt de uformelle og relationelle backstageforhold. Hvilke relationelle forhold der har betydning analyseres i nedenstående.

5.3.2. At passe ind

At fj-medarbejderne 'passer ind i organisationen' kan vise sig på forskellige måder. Således er P-O fits ikke klare og afgrænsede. Jeg finder, at disse relationelle forhold kan vise sig forskelligt, afhængig af den enkelte arbejdsgiver, organisation og fj-medarbejder. Flere af arbejdsgiverne fortæller, at de generelt engageres af fj-medarbejderens personligheder, og af om de oplever kemi hermed, f.eks.:

Så kigger vi jo også på, er det én, der vil passe ind og er det én vi gider at spise frokost sammen med (arb4).

Når man ansætter én i et fleksjob, så tror jeg også personligheden fylder rigtig meget, for der ligger et arbejde i at løfte den person, og har man så lyst til at løfte den person (arb10).

Dette vedrører altså fit mellem den enkelte fj-medarbejders personlighed, de øvrige ansattes personligheder og arbejdsgivernes egne personligheder. Dette er et uformelt interpersonelt fit, og det kan derfor være svært for arbejdsgivere at udtrykke, hvad fittet indebærer udover kemi. Kemi kan være svært at 'sætte ord på', da det er en individuel følelsesmæssig tiltrækning imellem mennesker. Arb1 fortæller f.eks.: *"Jeg ansætter primært folk ud fra en mavefølelse"*. Flere af arbejdsgiverne fortæller lig hermed, at kemi er denne form for udefinerbare følelse, en mavefølelse eller 'fingerspitzengefühl', som man ofte enten har eller ikke har omkring en fj-medarbejder.

Spørges arbejdsgiverne til, hvorfor kemi er vigtig, fortæller de dels, at de personligt skal lægge tid og ressourcer i ansættelsen, som arb10 fortæller i ovenstående, er der noget 'arbejde i det', da fj-medarbejderne f.eks. kan have nogle fysiske/sociale/psykiske 'udfordringer', der gør, at denne medarbejder skal 'løftes mere'. Flere af arbejdsgiverne fremhæver, at dette 'ekstra løft' stiller nogle ekstra tids- og ressourcekrav. Arbejdsgiverne fortæller, at disse ekstra ressourcer, både kan være ifm. selve ansættelsen, hvor der kan være noget koordinering med jobcenteret, men også, at det kan kræve særlige menneskelige kompetencer, f.eks. skal de udvise anerkendelse, omsorg og være villige til at bruge ekstra ledelsestid herpå. Arb2 fortæller: *"Det er jo meget et spørgsmål om at bekræfte dem og de skal bekræftes"*.

Flere fortæller, at dette 'ekstra løft', dels kan afholde andre fra at ansætte, og dels kan begrænse eget engagement. Fj-medarbejderen skal derfor være en person, som de 'gider' lægge ressourcer i og bruge denne ekstra tid på. Kemi spiller derfor en rolle i, hvorfor de engageres til at ansætte, og kan muligvis opveje for 'det ekstra' fj-medarbejderne kan kræve.

For det andet fremhæver flere af arbejdsgiverne også, at kemi er mere stationært, mens kompetencer er dynamiske og kan udvikles. Arb2 fortæller f.eks.: *"Man kan ikke lære at have kemi, men man kan godt lære faglige ting"*. Flere af arbejdsgiverne fortæller, at kemi derfor kan være vigtigere end om fj-medarbejderen har de helt rette faglige kompetencer og om disse fitter organisatoriske behov. Dette da de anser kompetencer som en løbende læringsproces, mens kemi er baseret på en form for 'mavefornemmelse', som man enten har eller ikke har.

Spørges arbejdsgiverne nærmere ind til, hvad de 'ser efter' personlighedsmæssigt hos fj-medarbejderne, fremhæver flere, at fj-medarbejderne skal have 'det rette mindset' og 'at de vil jobbet'. Ab1 fortæller f.eks.:

Jeg kigger stort set aldrig på CV. Jo, hvis vi skal have ansat en bogholder for eksempel, men med al respekt, ikke på rengøring. Det handler om viljen og attituden(...)har du lyst til det hér.

Mange af arbejdsgiverne italesætter noget lignende. Dette mindset indebærer motivation og vilje for jobbet, som arb11 fortæller: *"Hvis du har fornemmelsen af, at folk gerne vil, så er det punkt 1, ikke?"*. Her fremhæver arbejdsgiverne igen, at det 'rette mindset' er vigtigt, da de skal lægge tid/ressourcer i ansættelsen, hvorfor medarbejderne også skal 'ville det'.

Herudover kan det også bedre fastholde fj-medarbejderen over tid, f.eks.: *"De skal ville det. Og jeg skal kunne mærke, at hvis jeg bruger tid og kræfter på den her person, er det så en person, der også vil være her om 2-3 år"* (arb1).

Ovenstående eksempler på P-O fits er altså baseret på arbejdsgivernes subjektive opfattelser og 'fornemmelser' af, om der er kemi og et personligt fit med fj-medarbejderen. Dette kan relateres til, hvad man i P-E fit teori definerer som et 'person-gruppe fit' og et 'person-supervisor fit' (Kristof-Brown et al., 2005). Disse er underkategorier af P-O fits og omhandler fit mellem medarbejderen og andre individer i organisationen (person-gruppe) eller mellem arbejdsgiver og medarbejder (person-supervisor).

Disse fits er derfor baseret på interpersonel kongruens mellem fj-medarbejderens personlighed og de andre i arbejdsmiljøets personligheder (ibid.). Denne interpersonelle kongruens kan komme forskelligt til udtryk og vise sig på forskellige måder blandt arbejdsgiverne.

Én af disse er, at fj-medarbejderne passer ind sammen med de øvrige ansatte og arbejdsgiveren selv, fordi de ligner eller minder om dem, f.eks.:

Det var mere personen fremfor kunnen. Og så dét at være foreningsmenneske, for det er vi allesammen, fordi så kan vi også nemmere relatere og opbygge en hurtig relation (arb1).

Det der fyldte mest, det var hendes personlighed(...)det skal jo være én person, som matcher med resten af teamet. Hellere en person som matcher med resten, som så skal løftes fagligt (arb10).

I ovenstående er arbejdsgiverne fokuseret på personen, og at denne minder om samt 'matcher' med de øvrige ansatte. Der er altså fokus på 'lighed' ift. personlighedstræk, interesser og værdier. Dette kan derfor relateres til 'supplementær kongruens', hvor fit netop opstår pba. 'lighed' (Muchinsky & Monahan, 1987). Arbejdsgiverne kan altså være engageret af, at fj-medarbejderen minder om andre i organisationen eller om dem selv, da dette f.eks. kan medføre en 'hurtigere relation' eller giver et 'bedre match' med resten af teamet.

Et godt fit behøver dog ikke nødvendigvis være, at fj-medarbejderen ligner de andre, som et tidligere citat af arb2 fremhæver: ”*Det er ikke sådan, at man nødvendigvis passer ind, fordi man er ligesom alle andre*”. Flere af arbejdsgiverne kommer med eksempler, hvor fj-medarbejderen balancerer og tilføjer 'noget andet', som mangler eller efterspørges i organisationen. Arb9 fortæller f.eks. om en fj-medarbejder: ”*Hun matchede os rigtig godt. Min partner og jeg er ekstremt forskellige, og hun passer bare lige ind i midten, så hun kan skabe noget balance*”. Flere italesætter herudover også et ønske om diversitet på arbejdspladsen, f.eks.:

Så har det altså også en værdi for os, som virksomhed at have forskellige mennesker, der har forskellige inputs. Så vi ikke allesammen bare er ens(...)så kan man også mærke og se, at de tilføjer virksomheden noget, som man ikke nødvendigvis får fra andre (arb2).

Dette indebærer altså, at fj-medarbejderen tilføjer 'noget andet', der kan komplementere og balancere det eksisterende i organisationen, hvilket kan forstås som 'komplementær kongruens'. Muchinsky & Monahan (1987) skriver herom: "By complementary we mean the characteristics of an individual serve to 'make whole' or complement the characteristics of an environment" (s.271). Det komplementære kommer til udtryk ved, at fj-medarbejderen f.eks., skaber balance mellem og 'forener' de to arbejdsgivere, eller at fj-medarbejderen 'gør hel' ved at tilføje 'noget' til organisationen, der komplementerer en efterspørgsel efter diversitet.

Ligesom fj-medarbejderens personlighed kan være et motiverende forhold, kan det omvendt også være et begrænsende. Når arbejdsgiverne spørges til, hvad der begrænser engagement, vil størstedelen fremhæve, hvis fj-medarbejderen ikke passer ind. At fj-medarbejderne ikke passer ind, kan ligesom at passe ind, komme til udtryk på forskellige måder. Disse forhold vil imidlertid ofte være en 'negativ spejling' af de motiverende forhold, hvorfor jeg ikke vil gå i dybden med dem. Ikke at passe ind kan således indebære, at fj- medarbejderen har et negativt mindset. Omvendt af 'det rette mindset' er fj-medarbejderen umotiveret for jobbet. Manglende kemi fremhæves ligeledes som et udtryk for, at fj-medarbejderen ikke passer ind, f.eks.:

Vi har også haft én i et forløb(...)som simpelthen ikke passede kemimæssigt med nogle på stedet. Altså lige meget hvor rummelige og hvor meget vi forsøgte, så kunne det simpelthen ikke lade sig gøre at få hende til at passe ind. Og jeg havde jo flere og flere medarbejdere, der kom og sagde, 'jeg kan simpelthen ikke samarbejde med hende' (arb2).

Et andet forhold der fremhæves af flere arbejdsgivere som begrænsende, er hvis fj-medarbejderen har for mange 'udfordringer' eller skånehensyn, og derfor adskiller sig 'for meget'. Dette kan også indebære, at disse 'udfordringer' kommer til syne i væremåde og fremtoning, eller ved at man ikke forstår organisationens sociale normer og kultur. F.eks.:

Han havde altid ondt i maven, og der var altid noget i vejen. Til sidst så blev han for krævende, og så tænker man, at det er for meget op ad bakke. Så han blev fravalgt, fordi der var nogle personlige ting (arb12).

Jeg kunne simpelthen se, at han var for dårlig psykisk, med hans soignering(...)der var simpelthen nogle ansatte, der kom til mig og sagde 'vi vil gerne hjælpe med det her, men vi synes altså, at han ser usoigneret ud' (arb7). Han er udfordret på forskellige områder. Sprog er en af de udfordringer(...)Han har yderligere også nogle udfordringer ved at begå sig socialt(...)altså er udadreagerende (arb3).

Arbejdsgiverne kan i disse tilfælde vurdere, at fj-medarbejderne ikke passer ind pga. disse udfordringer. Dels da det kan betyde, at fj-medarbejderne ikke kan bidrage i en grad, hvor det kan betale sig ift. den tid/ressourcer arbejdsgiverne lægger i ansættelsen, dels at de kan være 'for dårlige' til at indgå socialt på arbejdspladsen og ikke forstår dennes normer, og dels at de kan adskille sig i fremtoning/væremåde, som ovenstående eksempler med at være usoigneret eller udadreagerende.

Hvorfor dét 'at passe ind', kan være vigtigt for arbejdsgivernes engagement, kan fortolkes nærmere ved brug af Goffmans begreber. Iflg. Goffman (1959) vil der i organisatoriske miljøer dannes en 'fælles social front' blandt organisationens 'teammedlemmer'. Dette er organisationens frontstage, og indebærer væremåde og fremtoning, således den professionelle facade, som vises udadtil til f.eks. virksomhedens kunder. Organisationens fælles sociale front har tendens til at fremstå homogen. Et eksempel er, at alle bærer samme uniform. Dette er altså en bestemt måde at se ud-/agere på udadtil, der bliver institutionaliseret. Goffman skriver (1959): "A given social front tends to become institutionalized in terms of the abstract stereotyped expectations to which it gives rise, and tends to take on a meaning and stability" (s.37). Homogenitet skaber herved en social stabilitet og mening, og derfor en facade der fremstår stabil, hvilket er en fordel f.eks. ift. kunder.

Iflg. Goffman (1959) vil der også udvikle sig en fælles uformel 'backstageadfærd' blandt medlemmerne, hvor de er fortrolige og trygge ved hinanden, og derfor ikke føler sig 'på'. For at denne intimitet kan opstå, må medlemmerne imidlertid være i 'overensstemmelse'.

Det betyder, at for at være en del af et 'team' i en organisation, skal du ikke kun besidde samme stereotype væremåde/fremtoning udadtil (frontstage), du skal også backstage være i stand til at overholde de fælles sociale normer og uformelle regler for opførsel. Hvis dette ikke er muligt, vil fortrolighed have svært ved at udvikle sig, og man vil muligvis ikke blive integreret, men forblive en 'outsider'. En outsiders tilstedeværelse og for meget diversitet kan forstyrre den frie backstageadfærd blandt organisationens medlemmer. Goffman (1959) skriver herom: *"If the team contains representatives of fundamental social divisions, such as different age-grades, different ethnic groups, etc., then some discretionary limits will prevail on freedom of backstage activity (s.131).*

Relateres Goffmans begreber til, hvorfor arbejdsgiverne ønsker en fj-medarbejder, der passer ind i organisationen (P-O fit), kan fj-medarbejderne før-ansættelsen fortolkes som værende 'outsiders'. Det kan derfor være i arbejdsgivernes interesse, at få en fornemmelse af, hvem denne outsider er backstage bag deres ydre facade, så de kan vurdere, hvorvidt medarbejderen vil passe ind og kan blive en social integreret del af organisationens uformelle backstagekultur samt indordne sig dennes sociale normer. Vurderer arbejdsgiverne, at fj-medarbejderen adskiller sig for meget, f.eks. fordi de ikke forstår organisationens normer og er udadreagerende, eller fordi de adskiller sig i fremtoning og er usoigneret, så vil dette muligvis kunne skabe en 'ustabil' ydre facade (frontstage). Denne ustabile facade kan få en negativ indflydelse på samarbejdet med kunder og/eller generelt forstyrre virksomhedens ydre 'image'. Herudover kan det muligvis også påvirke den frie og uformelle backstageadfærd indadtil på arbejdspladsen blandt de øvrige ansatte, hvis en medarbejder adskiller sig for meget, og forbliver en outsider, der ikke er socialt integreret. Selvom arbejdsgiverne i nogle tilfælde efterspørger diversitet, kan der muligvis også være grænser for denne diversitet.

5.3.3. Delkonklusion

Det kan herved konkluderes, at ved ansættelse af fj-medarbejdere i individuelle fleksjobs kan de 12 arbejdsgivere ofte være engageret af personlige former for jobfit og derved af mere relationelle forhold. Dette indebærer, at de engageres af fj-medarbejderens personligheder og sociale kompetencer, og af om disse passer ind i organisationen. Dette vil ofte gøre sig gældende igennem hele ansættelsesprocessen. De mere organisatoriske former for fit og kontekstuelle forhold, herunder om fj-medarbejdernes formelle faglige kompetencer passer til jobbet, har muligvis større betydning for engagementet i de kollektive og hybride fleksjobs. Jeg finder imidlertid, at dette primært er i starten af ansættelsesprocessen (før-ansættelsen).

Senere i processen (under-ansættelsen) kan arbejdsgivernes engagement udvikle sig og få en mere relationel position, hvor der ligeledes lægges vægt på fj-medarbejderens personligheder, og om denne passer ind. Arbejdsgivernes engagement og 'fittet' kan derfor udvikle/ændre sig og komme forskelligt til udtryk på forskellige tidspunkter i processen afhængig af jobtypen.

Uanset fleksjobtype kan dét, at fj-medarbejderen passer ind i organisationen i slutningen af ansættelsesprocessen, være afgørende for, om arbejdsgiveren engageres til at ansætte.

Relationelle forhold kan derfor spille en vigtig rolle i, hvorfor arbejdsgiverne engageres, især at der er et 'personligt fit' og kemi mellem arbejdsgiveren, de øvrige ansatte og fj-medarbejderen. Dette kan yderligere indebære, at arbejdsgiverne oplever, at fj-medarbejderen har et motiveret mindset, som de gider lægge ressourcer i. Fj-medarbejderne kan både 'passe ind' ved at ligne arbejdsgiver/de øvrige ansatte, eller ved at tilføre 'noget andet' til organisationen f.eks. diversitet. Omvendt kan det være en barriere for engagement, hvis fj-medarbejderen ikke passer ind. Dette kan f.eks. være, hvis der mangler kemi, fj-medarbejderen er umotiveret, ikke forstår de sociale normer, ikke passer ind socialt og har en væremåde/fremtoning, der adskiller sig. At de ikke engageres heraf, kan muligvis relateres til, at det kan hæmme virksomhedens ydre image og påvirke den sociale kultur på arbejdspladsen blandt de øvrige ansatte.

Dette er altså primært relationelle forhold såsom relationer til fj-medarbejder, kemi og fj-medarbejderes personlighed, men også kontekstuelle forhold som fj-medarbejdernes faglighed, formelle kompetencer og fit med organisatoriske behov samt processuelle forhold, som at engagementet udvikler sig i løbet af processen, der kan spille en rolle i, hvorfor arbejdsgiverne engageres til at ansætte. Denne analyse demonstrerer derfor, at engagementet er komplekst og dynamisk. Det kan både afhænge af fleksjobtypen, 'tidspunktet' i ansættelsesprocessen, fj-medarbejderens individuelle personlighed og faglighed, og ikke mindst af om arbejdsgiverne subjektivt vurderer, at dette er et 'fit' med jobbet/organisationen.

5.4. Arbejdsgivernes personlige forhold

I denne analyse vil jeg undersøge, hvordan arbejdsgivernes personlige forhold kan spille en rolle i deres engagement. Jeg vil først undersøge arbejdsgivernes kendskab og erfaringer, herefter hvordan forskellige former for motivation kommer til udtryk i ansættelsesprocessen. Dette er relevant, da størstedelen af de 12 arbejdsgivere fremhæver et forudgående kendskab som et forhold uden-om-ansættelsen, der engagerede dem til at ansætte.

Herudover er det relevant at undersøge forskellige motiver for motivation, da det siger noget om, at arbejdsgiverengagement ikke er enten/eller men mere pluralistisk. Dette kan evt. bidrage med en 'bredere' og mere nuanceret forståelse af begrebet.

5.4.1. Kendskab, viden & erfaringer

Tidligere livserfaringer går igen hos flere af arbejdsgiverne, når de spørges til, hvorfor de engageres til at ansætte den første fj-medarbejder. Mange af arbejdsgiverne fortæller, at de har haft et forudgående kendskab til fleksjobs eller til personer, som har karakteristika lig fj-gruppen, der har fået en betydning for deres senere engagement. Dette kendskab har ofte en personlig karakter, hvilket indebærer at have en personlig relation f.eks. et familiemedlem, der er relateret til fleksjob eller har 'overlap' med fj-gruppen. Abr11 fortæller f.eks.:

Hende den unge var epileptiker. Min far var meget hårdt angrebet af epilepsi, så jeg havde et eller andet forhold til den sygdom, som egentlig gjorde, at jeg syntes, at jeg godt ville give hende en chance.

Flere af arbejdsgiverne har et personligt kendskab heriblandt; endnu én arbejdsgiver, hvis far har været syg og udenfor arbejdsmarkedet, én hvis kone er i fleksjob, én hvis barn har en diagnose, én som har en nær ven i fleksjob samt én, der selv har to diagnoser. Nogle af arbejdsgiverne har herudover også et fagligt kendskab. Dette kendskab kommer lig det personlige til udtryk ved, at de tidligere har haft en professionel relation, der enten er direkte relateret til fj-gruppen eller har overlap hermed, f.eks.:

Jeg har i næsten 20 år beskæftiget mig indenfor flygtningeområdet(...)Og har været i berøring med voksne udlændinge, uden overhovedet at være på kanten af arbejdsmarkedet, de har været helt udenfor. Og det tænker jeg nok er det, som jeg har med mig (arb7).

Andre eksempler inkluderer, at man tidligere har arbejdet på arbejdspladser, hvor der var en fj-medarbejder, eller at man har arbejdet med personer, der har ligheder med gruppen, f.eks. har én arbejdsgiver tidligere arbejdet med autisme, som nu er den primære gruppe han ansætter i fleksjob. Disse former for kendskab kan betyde, at arbejdsgiverne har en form for 'insiderviden', der muligvis gør dem mindre fordomsfulde.

Mange af arbejdsgiverne fortæller, at de oplever, at andre arbejdsgivere uden kendskab, har fordomme og mangler viden om fleksjob og fj-medarbejdere, f.eks.:

Når folk de hører ordret 'handicap', så tror de, at det er noget med en krykke eller en kørestol, 'og vi har trapper her', amen for fanden altså(...)Så jeg tror simpelthen folk er uvidende. De bliver ikke oplyst ordentligt om fleksjob (arb1).

Disse former for kendskab kan relateres til Goffmans stigmatiseringsteori (1963).

Stigmatisering er en diskriminationsproces, hvori personer bliver nedvurderet og opfattet som mindreværdige, fordi de ikke lever op til samfundets stereotype og diskriminerende normalitetsforventninger. Iflg. Goffman (1963) kan stigmatisering skabe et socialt skel mellem stigmatiserede og såkaldte 'normale'(ikke-stigmatiserede), hvor begge grupper kan føle sig utrygge i interaktionen med hinanden og derfor kan de forsøge at undgå interaktion. Der er imidlertid også 'normale', der ikke oplever utryghed. Dette definerer Goffman (1963) som 'kloge'. Kloge er sympatiserende 'normale' med kendskab til stigmatiserede, som behandler dem 'normalt' og betragter dem som 'almindelige'. Goffman (1963) skriver, at kloge: *"Udgør et forbillede for 'normalisering'(...)med hensyn til at behandle stigmatiserede, som om de ikke havde noget stigma"* (s.72). Der findes to typer; 1) kloge, hvis klogskab skyldes et fagligt kendskab. Dette er personer, der har arbejdet med en stigmatiseret gruppe. 2) kloge, hvis klogskab skyldes et personligt kendskab. Dette er personer med et familiemedlem eller en tæt personlig relation til en stigmatiseret. Om at 'blive klog' skriver Goffman (1963): *"Inden han virkelig kan sympatisere med dem, som har et bestemt stigma, og dermed blive klog, må den normale sædvanligvis først have haft en skelsættende personlig oplevelse af en art"* (s.69).

Personer i fj-gruppen kan pba. handicap og funktionsnedsættelse muligvis være i risiko for at blive stigmatiseret, da de ikke lever op til samfundets stereotype og diskriminerende normalitetsidealer. Da mange af arbejdsgiverne herudover har et personligt og/eller fagligt kendskab, kan dette relateres til, hvad Goffman (1963) forstår som 'klogskab'. Denne 'klogskab' kommer til udtryk ved, at arbejdsgiverne har tidligere erfaringer, der kan betyde, at de har en (insider)viden og et kendskab, der gør, at de er mere forstående, sympatiserende, ikke-stigmatiserende, og derfor behandler fj-medarbejderne 'normalt'. Dette viser sig ved, at arbejdsgiverne ofte udtrykker en forståelse overfor fj-gruppen. Således fortæller flere af arbejdsgiverne, at de pga. dette kendskab 'godt ved hvordan det er'. Arb10 fortæller f.eks.:

”Jeg ved godt, hvordan det er, at have noget at tage hensyn til”. I handicap- og beskæftigelsesforskning er viden og erfaringer netop et af de fremmede forhold, der ofte går igen, når det undersøges, hvorfor arbejdsgivere ansætter personer med handicap (f.eks. Nagtegaal et al., 2023; Burke et al., 2013; Ju et al., 2013; Salado-Rasmussen, Sieling-Monas & Christiansen, 2020). De fleste af arbejdsgiverne fremhæver også, at de primært har haft positive erfaringer med at ansætte fj-medarbejdere. De fortæller, at disse positive erfaringer kan betyde, at de er blevet engageret til at ansætte flere. Arb2 fortæller, at dette kan skyldes:

Der er ingen tvivl om, at det er nemmere at ansætte nr. 3 eller 4, end det er at ansætte nr. 1, for så har man noget viden(...)Og hvis man intet forudgående kendskab har til det, og i forvejen har sådan en indgangsvinkel, at det nok er besværligt, så kan jeg godt se, at der er nogle, der giver op på forhånd.

Mange af arbejdsgiverne har også flere fj-medarbejdere ansat. 10 har flere ansat, ligesom 10 har haft et forudgående fagligt og/eller personligt kendskab, inden de ansatte den første fj-medarbejder. Som arb2 fremhæver, kan dette skyldes, at deres kendskab, viden og erfaringer gør det ’nemmere’ og derved mere motiverende at ansætte flere. Dette kan relateres til Michie et al. (2011), der forstår viden, kendskab og erfaringer som værende individuelle kapaciteter, C i COM-B modellen. En persons individuelle kapaciteter er iflg. Michie et al. (2011) bl.a. formet af ’associativ læring’. Dette indebærer, at en persons positive tidligere livserfaringer, kan skabe en positiv læringsproces, der motiverer ens adfærd på et senere tidspunkt i livet. Dette er altså en læringsform, der opstår pba. tidligere erfaringer i sammenspil med ens omgivelser, herunder de relationer en person har haft igennem livet (ibid.).

Relateres dette til arbejdsgivernes kendskab, så kan deres positive tidligere faglige og/eller personlige relationer til fj-gruppen/personer lig denne gruppe samt deres positive erfaringer med at ansætte, muligvis motivere engagementet. Dette gælder både engagementet for at ansætte i første omgang, samt for efterfølgende at ansætte flere. Da mange af arbejdsgiverne netop har positive erfaringer og et forudgående kendskab, skabes der muligvis denne positive læringsproces forbundet med fleksjobs. Dette er altså både personlige forhold som erfaringer, viden, kendskab, processuelle forhold som erfaringer/læring, der udvikler sig over tid igennem livet, samt relationelle forhold som relationer til fj-gruppen/personer lig gruppen, der kan spille en rolle i, hvorfor de engageres til at ansætte.

5.4.2. Følelsesmæssig motivation

Når arbejdsgiverne spørges til, hvorfor de engageres til at ansætte, så fremhæver flere ofte et ønske, om at gøre en forskel for den enkelte fj-medarbejder, f.eks.:

At have med mennesker og gøre, og se at de vokser og bliver til noget, at de får et godt liv ud fra de begrænsninger, som de nu måtte have. Det trigger mig helt vildt positivt (arb3).

Jeg gør en forskel. Og jeg elsker jo, det der med, og tage de her piger, som man kan udvikle på. Så for mig, der handler det om, at jeg kan få lov til at udvikle nogle enkelte personer positivt (arb9).

Mange af arbejdsgiverne fortæller, at det er meningsfuldt og personligt motiverende at hjælpe den/de specifikke medarbejdere, og at kunne 'se', at de udvikler sig positivt, og får det bedre pga. deres 'hjælp'. Dette er altså en form for motivation, der er altruistisk og uselvvisk, hvor arbejdsgiverne engageres af at se andre 'have det godt'. Dette kan relateres til, hvad man indenfor forskning i motivationsadfærd, forstår som 'pro-social motivation'. Dette defineres som: "The desire to contribute to the well-being of others" (Nagtegaal et al., 2023, s.8). Nagtegaal et al. (2023), der undersøger, hvorfor arbejdsgivere ansætter personer med handicap, finder at pro-social motivation, er et hyppigt fremmede forhold for ansættelse. Et lignende fund, der går igen hos mange af arbejdsgiverne, når de spørges til, hvorfor de engageres til at ansætte, er ønsket om at bidrage til et rummeligt arbejdsmarked og at tage et socialt ansvar, ikke kun for den enkelte, men generelt:

Grunden til jeg gik den vej var, at jeg har den holdning, at vi alle, uanset om vi er en privat eller offentlig virksomhed, har et socialt ansvar(...)jeg kan godt lide tanken om, at der er plads til os allesammen på arbejdsmarkedet (arb2).

Jeg er af den overbevisning, at vores arbejdsmarked er alt for ufleksibelt(...)vi kigger ikke på de mennesker, som ikke kan udfylde en 37 timers stilling (arb10).

Dette er således et engagement for at bidrage til et rummeligt arbejdsmarked og et generelt ønske om social ansvarlighed. For flere af arbejdsgiverne er dette en form for ideologi, f.eks. fortæller arb8:

”Det er jo ideologisk. Det er den måde vores samfund er bygget solidarisk op på. Altså vi løfter i flok og de stærkeste skuldre skal bære det tungeste læs”. Arbejdsgiverne fortæller, at de engagerer sig heri, da dét gør dem stolte at bidrage, f.eks. fortæller arb5: ”Jeg er da stolt af, at jeg kan bidrage til, at dem på kanten af arbejdsmarkedet får en plads”. Herudover fortæller de også, at de engagerer sig, da de anser diversitet som en ressource, f.eks.:

I stedet for at se udfordringer når I ser en fleksjobber, så se ressourcer. Se det positive en person kan tilføre(...)Vi er ikke ens. Jeg synes, at alle kan tilføje noget forskelligt (arb2).

Man skal jo se det som en ressource, og muligvis en ressource, som man skal bruge lidt energi på, men det vil man få mange gange igen (arb11).

Mange af arbejdsgiverne har denne 'ideologi', hvor de anser fj-medarbejdere som en ressource og hvor de uanset dét, at de kan kræve ekstra ressourcer, ønsker at bidrage og tage et ansvar. Arbejdsgiverne kan derfor være engageret af pro-social motivation og at gøre en forskel for den enkelte medarbejder samt denne ideologi, hvor de ønsker at bidrage generelt, hvilket i begge tilfælde er altruistiske motiver. Dette er, hvad jeg forstår som 'følelsesmæssig motivation'. Denne motivationsform er inspireret af Michies et al. (2011) forståelse af, at motivation kan komme til udtryk på forskellige måder, både som noget mere reflekteret samt som noget mere ubevidst. De forstår motivation som ubevidst, da den er baseret på følelser, impulser og vaner (ibid.). Jeg har som førnævnt tilpasset dette empirien og forstår dette som 'følelsesmæssig' motivation, da arbejdsgiverne i disse tilfælde er motiveret af emotionelle og altruistiske følelser. De engageres altså af at se et andet menneske udvikle sig positivt, at tage et socialt ansvar og bidrage til et mere rummeligt arbejdsmarked.

Størstedelen af de 12 arbejdsgivere kan derfor karakteriseres ved, at de har positive erfaringer med fleksjobs og deraf har de en positiv indstilling til gruppen. De har erfaringer, viden og kendskab, der muligvis gør, at de tager et socialt ansvar, ikke kun for den enkelte, men for at skabe et rummeligt arbejdsmarked. De er derfor villige til at investere deres tid/ressourcer heri, selvom det kan kræve mere end at ansætte ordinært. De er villige hertil, da de anser diversitet som en ressource. Dette fund er lig Epinion (2017), der finder, at dét at gøre en forskel for den enkelte, kan opveje for en fj-medarbejders udfordringer. Denne arbejdsgiver-type, kan også relateres til Bredgaards (2017) typologi om 'den engagerede arbejdsgiver'.

Disse arbejdsgivere er karakteriseret ved en positiv holdning og handling ift. personer med nedsat arbejdssevne. Jeg finder altså, at disse 'engagerede og kloge' arbejdsgivere motiveres af følelsesmæssig motivation (Michie et al., 2011). Dette er personlige forhold hos arbejdsgiverne, der kan spille en rolle i, hvorfor de engageres til at ansætte.

5.4.3. Strategisk motivation

Der findes også motivationsformer, der kan engagere arbejdsgiverne, som modsat følelsesmæssig motivation, ikke er altruistisk. Denne type af motivation er dog mindre udbredt blandt de 12 arbejdsgivere, men der er eksempler på, at arbejdsgiverne også engageres af egennyttige, strategiske og økonomiske motiver. I første analysedel sås det f.eks., at de engageres af, at få noget 'igen' ved at ansætte fj-medarbejdere. Dette da det kan frigøre ressourcer/tid til kerneopgaven, der kan give en økonomisk gevinst, som muligvis også kan sætte dem i en position som 'en succesfuld arbejdsgiver'. Herudover fortæller nogle af arbejdsgiverne også, at social ansvarlighed strategisk og bevidst anvendes i markedsføring, da det kan give virksomheden et økonomisk fordelagtig image, f.eks.:

Det brand bruges også af moderselskabet til at fortælle en god historie(...)Det er den branding, der er rigtig mange, der køber ind på(...)Vi recycler, vi opcykler(...)Og så har vi for øvrigt medarbejdere med sociale udfordringer til og lave det (arb2).

På den måde er social ansvarlighed ikke altid eller udelukkende et altruistisk ønske, om at gøre en forskel for andre. Tidligere i analysen fandt jeg herudover, at arbejdsgiverne bl.a. engagerer sig i social ansvarlighed, fordi det personligt gør dem stolte. Dette kan ligeledes være et forhold i engagementet, der handler mere om 'egne' følelser end andres. Disse mere strategiske og egennyttige motiver, kan altså også spille en rolle i engagementet. Halvdelen af arbejdsgiverne fremhæver ydermere økonomiske fordele ved at ansætte fj-medarbejdere, herunder at fj-medarbejdere kan være 'billigere' end f.eks. deltidsansatte og studentermedhjælpere. Dette skyldes en lavere løn, hvis fj-medarbejderens intensitetsprocent er under 100%, samt at udgifter refunderes ved sygdom f.eks.:

Med jobcenteret kan man lave nogle aftaler, hvor man stiller sin arbejdsplads til rådighed for fleksjobberen, men man får så også udført nogle opgaver til en økonomi, som er fornuftig (arb4).

Vi vil aldrig prioritere at have en fuldtidsansat til det, eller en deltidsansat(...) Og det der med, at det koster dig ikke noget, hvis de bliver syge, fordi små virksomheder, er bare økonomisk mere følsomme (arb9).

Dette er mulige eksempler på, at egennyttige, organisatoriske og økonomiske motiver i nogle tilfælde også kan spille en rolle i, hvorfor arbejdsgiverne engageres til at ansætte. Denne form for motivation, forstår jeg som værende 'strategisk'. Dette er som førnævnt inspireret af Michies et al. (2011) alsidige forståelse af motivation som: *"All those brain processes that energize and direct behaviour, not just goals and conscious decision-making. It includes habitual processes, emotional responding, as well as analytical decision-making"* (s.4). Det betyder, at motivation kan komme til udtryk på forskellige måder. Motivation er derfor ikke udelukkende emotionel. Motivation kan også indebære denne bevidste og strategiske form, hvor man analytisk opvejer fordele/ulemper eller planlægger at opnå egennyttige resultater.

Strategisk motivation kommer altså til udtryk ved, at arbejdsgiverne anvender en form for analytisk beslutningstagning, hvor de opvejer positive 'outcomes' ved at ansætte fj-medarbejdere, ved at sammenligne med andre ansættelsesformer, og ved strategisk at overveje, hvilke økonomiske fordele og 'gevinster', der kan være for både virksomheden og dem selv, ved at ansætte. Dette kan pege på, at selvom arbejdsgiverne nok overvejende er den 'kloge engagerede type' (Goffman, 1963; Bredgaard, 2017), der engageres af altruistiske motiver, så kan disse strategiske motiver være til stede samtidig. Motivationen og engagementet er derfor ikke enten eller men mere pluralistisk.

Afslutningsvist vil jeg sammenligne denne analyse med de kvantitative data. 1.775 har svaret på deres erfaringer med at ansætte fj-medarbejdere af disse har: 84,3% overvejende/meget gode erfaringer, mens kun 2,5% har overvejende/meget dårlige. Herudover svarer 64,6% af de 924 arbejdsgivere, der aktuelt har ansat, at de har et godt kendskab til fleksjob, mens 35,1% af de 1.094, der ikke har ansat, gør det samme. Af alle 2.039 besvarelser svarer 77,5%, at de er delvist/helt enige i, at de har en social forpligtelse til at ansætte. Kombineres dette med 'har aktuelt ansat', ses en stærk signifikant sammenhæng. Af de 1.775, der har forholdt sig til, hvor enige de er i de 7 opsatte årsager til at ansætte, svarer hele 89,4%, at de nogen grad/høj grad er enige i, at de ansatte pba. et socialt ansvar, mens kun 24,2% svarer, at det i nogen grad er en 'god forretning' at ansætte fj-medarbejdere. Dette indikerer, at de der har/har haft fj-medarbejdere ansat, overvejende har positive erfaringer.

Herudover har arbejdsgivere, der har ansat, et bedre kendskab end dem, der ikke har. Der er også stærk sammenhæng mellem om du har ansat og om du mener, at du har en social forpligtelse til at ansætte, ligesom størstedelen er enige i, at de ansatte pba. et socialt ansvar fremfor økonomiske årsager. Dette kan altså pege på, at de arbejdsgiver, der ansætter fj-medarbejdere, er af 'den engagerede og kloge' type med en positiv holdning/handling, som i højere grad engageres af følelsesmæssig fremfor strategisk motivation.

5.4.4. Delkonklusion

Det kan altså konkluderes, at arbejdsgivernes personlige forhold også spiller en rolle i, hvorfor de engageres til at ansætte. Disse personlige forhold indebærer tidligere erfaringer, og er derfor et forhold uden-om-ansættelsen, der kan have en betydning for deres senere engagement. Mange af arbejdsgiverne har et forudgående fagligt og/eller personligt kendskab til fleksjobs eller til personer, der har lignende karakteristika, før de ansatte den første fj-medarbejder. Dette kan relateres til, at arbejdsgivere med kendskab muligvis også har en 'insiderviden', der kan gøre dem mere sympatiske og mindre tilbøjelige til at stigmatisere, hvilket kan motivere engagementet. Størstedelen af arbejdsgiverne har også flere fj-medarbejdere ansat, hvilket muligvis kan relateres til, at de samtidig også har positive erfaringer med at ansætte. Herudover finder jeg, at arbejdsgiverne primært er motiveret af følelsesmæssige motiver, såsom at gøre en forskel for den enkelte fj-medarbejder og at bidrage til et rummeligt arbejdsmarked.

Jeg finder imidlertid, at mindre altruistiske og mere strategiske motiver samtidig kan spille en rolle i ansættelsen. Dette er f.eks. ønsket om organisatoriske fordele ved at ansætte fj-medarbejdere, såsom at de er 'billigere' eller at det er fordelagtigt for organisationens image. Den følelsesmæssige motivation er mere udbredt, men begge former kan være til stede på samme tid, hvorfor arbejdsgivernes engagement er pluralistisk. Arbejdsgiverengagement er derfor ikke enten/eller f.eks. enten social ansvarlighed eller økonomiske fordele, men både/og. Denne analysedel viser således, at engagementet er komplekst, både personlige forhold som viden, kendskab, erfaringer, egennyttige fordele, forskellige motiver for motivation (strategiske, følelsesmæssige), og kontekstuelle forhold som virksomhedens image, ressourcer, samt relationelle og processuelle forhold såsom relationer til/tidligere erfaringer med fj-gruppen, kan alle spille en rolle i, hvorfor arbejdsgiverne engageres til at ansætte.

5.5. Arbejdspladsens rummelighed

I denne sidste analyse, vil jeg kort komme ind på, hvordan en rummelig arbejdsplads kan have betydning for engagementet. Dette er relevant, da det er et forhold uden-om-ansættelsen, der kan spille en vigtig rolle i engagementet til at ansætte, hvor de motiverende forhold før-, under- og efter-ansættelsen, der er fundet i de forudgående analyser, muligvis kan afhænge af, om dette forhold også er til stede.

Arbejdspladsens rummelighed vedrører de øvrige ansattes sociale rummelighed og derved den sociale kultur på arbejdsgivernes arbejdsplads. Dette er et forhold, som mange af de 12 arbejdsgivere fremhæver har stor betydning. Med arbejdspladsens sociale rummelighed menes der, at de øvrige ansatte skal være 'åbne', forstående, positive og imødekommende overfor ansættelsen af fj-medarbejdere, f.eks. fortæller arb3: *"De fastansatte har opgaven i, at rumme de udfordringer, som fleksjobberne har(...)Vi får det ikke til at spille ellers"*. Flere af arbejdsgiverne fortæller, at denne sociale rummelighed særligt kan handle om, at de øvrige ansatte skal kunne forstå og acceptere, at fj-medarbejderne arbejder under andre vilkår f.eks.:

Hvis der er nogen, der er svagere end andre, så skal man forstå, at vi har valgt en model, hvor det har vi plads til. Og at der ligger et socialt hensyn, og måske også en anden økonomi(...)som gør, at vi må finde os i, at vedkommende, der sidder ved skrivebordet ved siden af, ikke er lige så effektiv (arb2).

Flere arbejdsgivere fortæller lig hermed, at denne gensidige forståelse, er et vigtigt forhold, hvis ansættelsen af en fj-medarbejder skal lykkes. De fortæller, at der derfor ligger et formidlingsarbejde i at få dette forventningsafstemt med de øvrige ansatte. Dette indebærer iflg. arbejdsgiverne ikke 'blot', at organisationen har en rummelighedspolitik (på makro-/mesoniveau), men at få skabt en rummelig kultur blandt de ansatte (på mikroniveau). Dette kan derfor relateres til den 'engagerede og kloge arbejdsgiver' (Bredgaard, 2017; Goffman 1963), men vedrører i stedet 'de engagerede og kloge ansatte'. Det er altså ikke udelukkende arbejdsgiveren, men også de ansatte der skal være positivt indstillede overfor fj-medarbejderne, behandle dem ligeværdigt, være sympatiserende, forstående og ikke-stigmatiserende samt se dem som en ressource, som arb5 fortæller: *"Hvorfor man vælger en fleksjobber skal kunne formidles til resten af medarbejdergruppen(...)og så skal der selvfølgelig være en gensidig forståelse af det. Det at få formidlet gaven i det, er meget vigtigt"*.

Hvis de øvrige medarbejdere ikke kan 'se gaven', mener mange af arbejdsgiverne altså, at ansættelsen ikke vil lykkes, hvilket kan umuliggøre engagementet til at ansætte, som arbejdspladsen fortæller:

Der skal være en kapacitet på arbejdspladsen i at kunne rumme og tage sig af dem, og også behandle dem ligeværdigt(...)Det er vigtigt, at de også kan se noget i det. Man kan ikke gøre det, hvis organisationen ikke er gearet til det.

Hvorfor dette er et vigtigt kontekstuel forhold uden-om-ansættelsen, kan fortolkes ud fra Michies et al., (2011) forståelse af muligheder. Muligheder defineres som: "All the factors that lie outside the individual that make the behaviour possible or prompt it" (s.4). Dette er altså hele COM-B modellens pointe med, at hvis en bestemt adfærd skal lykkes, i dette tilfælde ansættelse af fj-medarbejdere, må arbejdsgiverne ikke blot være motiverede (M) og have de rette personlige kapaciteter (C) (viden, ressourcer, kendskab, erfaringer). Der må også være nogle muligheder (O) i deres omgivelser, som kan muliggøre og motivere engagementet. Således kan organisationens relationelle og kontekstuelle forhold, altså spille en vigtig rolle i, om ansættelsen lykkes, hvilket derfor også kan indvirke på betydningen af de andre forhold.

Sammenlignes dette med kvantitative data, svarer 55,6% af de 924 arbejdsgivere, der aktuelt har ansat, at arbejdspladsen har en strategi for socialt ansvar, mens 37,6% af de 1.094, der ikke har ansat, svarer det samme. Der er altså en smule større tilbøjelighed til at have fokus på socialt ansvar på de arbejdspladser, der allerede har ansat fj-medarbejdere, end de der ikke har (18% forskel), hvorfor disse arbejdspladser muligvis er mere socialt ansvarlige. Fortolkes der herpå, så kan det at have fj-medarbejdere ansat evt. være med til at skabe mere rummelighed på arbejdspladsen, ikke blot som en del af en ansvarsstrategi, men i den sociale kultur. Det behøver ikke nødvendigvis være sådan, at arbejdsgiverne ansætter, fordi arbejdspladsen har en social ansvarsstrategi. Det kan muligvis også fortolkes således, at fordi arbejdsgiveren har ansat en fj-medarbejder, har de på mikroniveau arbejdet med at 'formidle' social ansvarlighed til de øvrige ansatte, så de er forstående, rummelige og kan se værdien i dette. Denne sociale rummelighed kan så 'spredte sig opad' til makroniveau, og spille en rolle i en ansvarsstrategi. Dette har jeg imidlertid ikke kunne undersøge ud fra dataen.

5.1. Delkonklusion

Det kan konkluderes, at arbejdsgivernes omgivelser kan spille en vigtig rolle i, hvorfor de engageres til at ansætte. Dette vedrører både kontekstuelle og relationelle forhold på arbejdsgivernes arbejdsplads. Jeg finder, at det for de 12 arbejdsgivere er et motiverende forhold, at arbejdspladsen er rummelig, og at de ansatte er forstående samt støtter arbejdsgiverne i at ansætte fj-medarbejdere. Arbejdsgiverne kan derfor muligvis være personligt engagerede og have de rette kapaciteter (kendskab, viden, ressourcer), ligesom fj-medarbejderen kan 'fytte' både fagligt (P-J fit) og personligt (P-O fit), men hvis ikke arbejdspladsen har en social rummelig kultur, så kan dette begrænse og 'umuliggøre' engagementet. Dette er altså et forhold uden-om-ansættelsen, der hvis det ikke er til stede, kan indvirke på de andre forhold og medfører, at de har mindre betydning. Herudover fandt jeg, at det at have fj-medarbejdere ansat, muligvis kan være et forhold der i sig selv, er med til at skabe en rummelig og social ansvarlig arbejdsplads.

6. Konklusion

Dette speciale har undersøgt, *hvorfor arbejdsgivere engageres til at ansætte medarbejdere i fleksjob* (fj-medarbejdere), herunder hvilken rolle relationelle, processuelle, kontekstuelle og personlige forhold spiller i arbejdsgivernes engagement, og hvordan disse forhold kan motivere og/eller begrænse engagementet. Dette er undersøgt ud fra 12 interviews med arbejdsgivere, der har fj-medarbejdere ansat, og 2.039 spørgeskemabesvarelser af arbejdsgivere der både har ansat/ikke ansat.

Jeg finder, at arbejdsgiverengagement er komplekst og pluralistisk. Jeg antog allerede, da jeg påbegyndte specialet, at engagementet indebar en form for kompleksitet, og at de forskellige forhold alle kunne spille en rolle. Jeg fandt dog en langt større kompleksitet, dynamisme og pluralisme end først antaget. Jeg fandt f.eks., at engagementet kan variere og komme forskelligt til udtryk efter fleksjobtypen, samt komme forskelligt til udtryk på forskellige tidspunkter i ansættelsesprocessen også efter fleksjobtypen. Dette antog jeg ikke på forhånd. Jeg fandt også forskellige motiver for engagement herunder strategiske og følelsesmæssige. Eksisterende forskning vil ofte sætte disse i modsætning til hinanden. Jeg fandt dog, at begge kan være til stede samtidig, hvorfor arbejdsgiverengagement ikke er enten/eller men mere pluralistisk. Jeg håber, at dette eventuelt kan bidrage med en bredere og mere nuanceret forståelse af begrebet.

Jeg finder således, at en kompleks kombination af kontekstuelle, relationelle, personlige og processuelle forhold, alle spiller ind på forskellige måder og tidspunkter i ansættelsesprocessen, ligesom disse forhold kan komme forskelligt til udtryk alt afhængig af fleksjobtypen, organisationen, den individuelle arbejdsgiver og fj-medarbejder.

Ud fra de kvantitative data fandt jeg først, at store offentlige virksomheder indenfor undervisning, sundhed og offentlig administration, gerne med en kvindelig chef samt virksomheder, der i forvejen har fj-medarbejdere ansat, sandsynligvis er mere tilbøjelige til at ansætte. Dette er altså kontekstuelle forhold som virksomhedsstørrelse/branche, personlige forhold som køn og relationelle forhold, som at have en relation til fj-medarbejdere, der kan spille en rolle i, hvorfor arbejdsgivere engageres til at ansætte. Jeg fandt også, at fleksjobs ikke er én bestemt type af job, men kan se ud på mange forskellige måder. Det kan betyde, at arbejdsgiverne også engageres forskelligt afhængig af jobtypen. Det er primært kontekstuelle og organisatoriske forhold, der spiller en rolle i engagementet, når der ses på dette ift. jobtypen (arbejdsopgaver, stilling). Dette inkluderer, at de engageres af, at fj-medarbejderne kan aflaste de øvrige ansatte i kerneopgaver eller i praktiske opgaver, der i begge tilfælde kan frigive tid til kerneopgaven. Uanset fleksjobtypen fandt jeg også, at arbejdsgiverne engageres af, at et fleksjob er et godt fit, hvis de før-ansættelsen ikke har haft behov for/råd til at ansætte 'ordinært' på fuldtid.

Jeg finder herudover, at fleksjobs, hvor opgaverne er 'lettere', ufaglærte, fleksible, praktiske eller administrative, og hvor fj-medarbejderen arbejder selvstændigt, f.eks. som piccoline, særligt kan engagere, muligvis da disse jobs er 'nemmere' at ansætte i og kræver færre ressourcer. Fj-medarbejderen er i disse jobs ikke afhængig af andre i arbejdet/andre er ikke afhængige af dem. Disse fleksjob har derfor mindre indflydelse på de øvrige ansattes og organisationens arbejde, samarbejde og interaktion. Flexibiliteten og uafhængigheden kan også gøre disse fleksjobs nemmere at tilpasse individuelle skånehensyn. I dette tilfælde spiller både kontekstuelle forhold som organisatoriske ressourcer/behov, relationelle forhold som hensynet til de øvrige ansattes arbejde/samarbejde og personlige forhold som arbejdsgiverens ressourcer alle en rolle i engagementet, der yderligere kan komme forskelligt til udtryk efter fleksjobtypen.

Jeg fandt desuden, at engagement kommer forskelligt til udtryk i løbet af ansættelsesprocessen, hvilket ligeledes variere efter fleksjobtypen. I begyndelsen af ansættelsen kan

organisatoriske behov og kontekstuelle forhold spille en rolle, mens relationelle forhold såsom at der er kemi mellem fj-medarbejder og arbejdsgiver, spiller ind senere i processen. Arbejdsgiverne engageres særligt af, at medarbejderen passer ind i organisationen socialt, ligesom det omvendt er et begrænsende forhold, hvis medarbejderen 'ikke passer ind', f.eks. fordi de adskiller sig 'for meget' fra de øvrige ansatte. At passe ind er uanset fleksjobtypen et relationelt forhold, der i slutningen af ansættelsesprocessen spiller en større rolle end fj-medarbejderens faglige kompetencer og om disse 'fitter' organisatoriske behov. Dette er således et processuelt forhold, hvor engagementet går fra en overfladisk instrumentel position til en mere relationel position senere i processen.

Arbejdsgiverens personlige forhold herunder deres tidligere erfaringer kan også spille en rolle i, hvorfor de engageres til at ansætte. Størstedelen af arbejdsgiverne har haft et forudgående engagerende kendskab til fleksjob, inden de ansatte den første fj-medarbejder. Arbejdsgiverne er herudover også engageret af forskellige motiver for motivation. Dette indebærer følelsesmæssige motiver, såsom at gøre en forskel for den enkelte medarbejder og at bidrage til et rummeligt arbejdsmarked, men også strategiske motiver, f.eks. at det er økonomisk fordelagtigt at ansætte fj-medarbejdere, kan spille ind. Selvom følelsesmæssige motiver spiller en større rolle i de 12 arbejdsgivers engagement end strategiske, finder jeg at begge kan spille ind på samme tid, hvorfor engagementet er pluralistisk.

Til sidst fandt jeg, at kontekstuelle og relationelle forhold på arbejdsgivernes arbejdsplads, spiller en vigtig rolle. Det er således et motiverende forhold i arbejdsgivernes omgivelser, at de øvrige ansatte støtter dem i at ansætte en fj-medarbejder, og at kulturen på arbejdspladsen er rummelig. Dette kan være et afgørende forhold, der hvis det ikke er til stede, kan indvirke på de andre motiverende forhold. Det betyder, at arbejdsgiverne kan være både strategisk og følelsesmæssigt engagerede, have viden, erfaringer og ressourcer, at fj-medarbejderen kan fitte organisatoriske behov og passe ind personlighedsmæssigt, men hvis ikke der i omgivelserne også er forhold, der muliggør engagementet, så kan det være svært at få ansættelsen til at lykkes. At besvare, hvorfor arbejdsgivere engageres til at ansætte fj-medarbejdere, er derfor ikke simpelt, da der kan være mange mulige grunde hertil. Hvis flere arbejdsgivere skal engageres til at ansætte, er det derfor heller ikke muligt at pege på én simpel måde at gøre dette på. Man må i stedet se på den komplekse sammensatte mængde af forskellige forhold, der alle kan spille ind på forskellige måder og tidspunkter i ansættelsesprocessen.

7. Perspektivering

I denne afsluttende perspektivering vil jeg kort komme ind på, hvordan man i praksis, herunder i jobcenterregi, muligvis kan arbejde med, at engagere flere arbejdsgivere til at ansætte. Jobcentrenes rolle har ikke fyldt i specialet, da det ikke fyldte meget hos de 12 arbejdsgivere. Jobcentre er imidlertid relevante, da de som nævnt indledningsvist er fleksjobmarkedets tredje interessant.

Specialet finder, at arbejdsgivernes erfaringer med fj-medarbejdere, herunder viden om og kendskab til gruppen, er et forhold, der særligt motiverer. Mange af arbejdsgiverne fremhævede, at der blandt arbejdsgivere uden kendskab, er fordomme og uvidenhed om fleksjobs og fj-medarbejdere. Fra forskning i FHB ved vi desuden, at jobcentermedarbejdere og fj-medarbejdere også peger på uvidenhed og fordomme som én af de primære barrierer for fleksjobordningen. Jeg fandt herudover, at hvis du først har ansat én, er dette et engagement for at ansætte flere, og at dette muligvis også kan være et forhold, der i sig selv er med til at skabe en mere rummelig arbejdsplads.

Et fund der ikke blev medtaget er, at de 12 arbejdsgivere alle fremhæver, at fj-medarbejdere er en yderst loyal, engageret, fleksibel arbejdskraft, og at dette gør sig mere gældende end for øvrige ansatte. De kvantitative data viser ligeledes, at af de 1.775 arbejdsgivere, der har svaret på, hvorfor de ansatte, svarer hele 82,9%, at de nogen grad/høj grad er enige i, at de ansatte, da fj-medarbejdere er en god arbejdskraft og 82,3%, at de er en loyal arbejdskraft. Dette er altså et forhold, der i ansættelsesprocessen herunder efter-ansættelsen af den første medarbejder bliver et engagement for at ansætte flere. De kvantitative/kvalitative data finder i den sammenhæng også, at størstedelen har mere end én ansat. Derfor kan man muligvis lave kvoter og lovgive om økonomiske fordele etc., men arbejdsgiverne skal måske også have en større viden om denne loyale, fleksible og motiverede form for arbejdskraft.

Vidensdeling af positive erfaringer med fj-medarbejdere kunne derfor være én mulig måde at engagere flere på. Et forslag er derfor, at jobcentrene udvælger nogle lokale arbejdsgivere, der har erfaringer med fleksjob, som kan agere 'videnspersoner'. Jobcentrene kunne invitere lokale arbejdsgivere, der ikke har erfaringer til at deltage i vidensseminarer, hvor der skabes dialog mellem arbejdsgivere med-og uden erfaringer. Noget lignende er afprøvet i det 1 årige-projekt af Dansk Handicap Forbund, 'Vi gør en forskel – gør du?' (2022).

Her deltog 3 kommuner med det formål at fremme lokale virksomheders sociale ansvar, ved at ansætte ledige med funktionsnedsættelser. Jobcentrene etablerede et 'korps af ambassadører' bestående af arbejdsgivere med målgruppen ansat, der skulle fungere som mentorer for andre arbejdsgivere. Der blev i projektperioden afholdt flere 'dialogforummer', der havde til formål, at: ” *Inspirere andre virksomheder til at tænke i ansættelse af mennesker med en funktionsnedsættelse og være med til at afmystificere projektets målgruppe*” (Dansk Handicap Forbund, 2022, s.21). Projektet lykkedes med at få 105 ledige fra gruppen i job.

Afslutningsvis vil jeg igen fremhæve, at arbejdsgiverengagement er komplekst. Der kan være individuelle og relationelle forhold, der spiller ind, som er svære at 'ændre på', f.eks. hvorvidt en arbejdsgiver oplever kemi med fj-medarbejderen og subjektivt vurderer, at denne vil 'passe ind', ligesom de kan være engageret af forskellige forhold på forskellige tidspunkter i processen alt efter fleksjobtypen. Disse forhold er ikke nødvendigvis nogle, som jobcentrene kan arbejde 'direkte' med, men som man må være opmærksom på, også kan spille en rolle i, hvorfor arbejdsgivere engageres til at ansætte.

8. Litteraturliste

- Amby, F. (2015). *Målgruppen der forsvandt – Handicapområdets position i dansk beskæftigelsespolitik og hvordan ledige med handicap kan komme i ordinær beskæftigelse*. Frydenlund Academic.
- Ameri, M., Schur, L., Adya, M., Bentley, F. S., McKay, P., & Kruse, D. (2015). The Disability Employment Puzzle: A Field Experiment on Employer Hiring Behavior. *ILR Review*, 71 (2), 329-364.
- Andrew, S., & Halcomb, E. J. (red.). (2009). *Mixed methods research for nursing and the health sciences*. Blackwell Publishing Ltd.
- AE - Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. *Kortlægning af uddannelsesniveauer blandt personer visiteret til fleksjob*. Lokaliseret d. 13. marts 2023 på:
<https://acrobat.adobe.com/link/review>
- Baert, S. (2017). Hiring Discrimination: An Overview of (Almost) All Correspondence Experiments Since 2005. In: Gaddis, S. M. (Ed.). *Audit Studies: Behind the Scenes with Theory. Method and Nuance*, 63-77.
- Barrington, L., Bruyère, S. M., & Waelder, M. (2014). Employer practices in improving employment outcomes of people with disabilities. *Journal of Rehabilitation Research, Policy, and Education*, 28 (4), 208–224.
- Bellemare, C., Goussé, M., Lacroix, G., & Marchand, S. (2018). *Physical Disability and Labor Market Discrimination. Evidence from a Field Experiment*. HCEO Working Paper Series, Working Paper, 1-25.
- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (u.å.). Kvotoudgigning [Quota compensation]. Lokaliseret d. 11. april 2023 på:
<http://www.bmas.de/DE/Soziales/Teilhabe-und-Inklusion/>

- Bredgaard, T. (2017). Employers and Active Labour Market Policies: Typologies and Evidence. *Social Policy and Society*, 17 (3), 365-377.
- Bredgaard, T. (2014) *Virksomhedernes Sociale Ansvar – et Studie i Politisk Forandring* [Corporate Social Responsibility – A Study of Political change], Aalborg University.
- Bredgaard, T., Amby, F., Holt, H., & Thuesen, F., (red.). (2020). *Handicap og beskæftigelse – Fra barrierer til broer*. Djøf Forlag.
- 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.
- Bredgaard, T., Jørgensen, H., Madsen, P. K., & Rasmussen, S. (2017). *Dansk arbejdsmarkedspolitik*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bredgaard, T., & Krogh, C. (2022). Unequal? - A field experiment of recruitment practices towards wheelchair users in Denmark. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 24 (1), 266-276.
- Bredgaard, T., & Salado-Rasmussen, J. (2021). Attitudes and behaviour of employers to recruiting persons with disabilities. *Alter*, 15 (1), 61-70.
- Bredgaard, T., & Shamshiri-Petersen, D. (2018). *Bedre match mellem personer med handicap og arbejdsmarkedet*. Lokaliseret d. 23. februar 2023 på: vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/286781756/Litteraturgennemgang_endelig.pdf
- Burke, J., Bezyak, J., Fraser, R. T., Pete, J., Ditchman, N., & Chan, F. (2013). Employers' attitudes towards hiring and retaining people with disabilities: A review of the literature. *Australian Journal of rehabilitation Counselling*, 19 (1), 21–38.
- COWI. (2021). *Samfundsøkonomiske gevinster ved arbejdsmarkedsrettede indsatser for personer med handicap*. Lokaliseret d. 27. marts 2023 på: <https://via.ritzau.dk/data>

- Caswell, D., Dall, T., & Madsen, M. B. (2015). Social- og beskæftigelsespolitikken på vej ud af jernburet?. *Uden for nummer, 16* (30).
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. SAGE Publications.
- Dall, T., Larsen, F., & Madsen, M. B. (2023). Opening the black box of promoting employer engagement at the street level of employment services. I: Ingold, J., & McGurk, P. *Employer Engagement: Making Active Labour Market Policies Work*. Bristol University Press.
- Dansk Handicap Forbund. (2022). *Vi gør en forskel – gør du?*. Dansk Handicapforbund.
- Dean, E. E., Garrels, V., Sigstad, H. M. H., & Wendelborg, C. (2022). Employer willingness to hire people with intellectual disability: The influence of employer experience, perception of work, and social responsibility. *Journal of Vocational Rehabilitation, 57*, 85-95.
- Ejrnæs, M., & Guldager, J. (2008). *Helhedssyn og forklaring*. Lindhardt & Ringhof; Akademisk forlag.
- Enehaug, H., Spjelkavik, Øystein., Falkum, E., & Frøyland, K. (2022). Workplace Inclusion Competence and Employer Engagement. *Nordic Journal of Working Life Studies, 12* (1), 71-93.
- Enevoldsen, K. (2020). *Det kan ikke passe, at min mors fleksjob kun betaler seks timers løn for 60 timers arbejde*. Lokaliseret d. 25. februar 2023 på: <https://www.information.dk/debat/2020/03/>
- Epinion. (2017). *Rundt om fleksjob*. Lokaliseret d. 27. februar 2023 på: <https://star.dk/media/5707/discus-og-epinion-2017-rundt-om-fleksjob.pdf>

- Frøyland, K., Andreassen T. A., & Innvær S. (2018). Contrasting supply-side, demand-side and combined approaches to Labour market integration. *Journal of Social Policy*, 48 (2), 311-328.
- Goffman, E. (1990 [1959]). *The Presentation of Self in Everyday Life*. London: Penguin Books.
- Goffman, E. (2009 [1963]). *Sigma - om afvigerens sociale identitet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Grönvik, L. (2007). *Definitions of Disability in Social Sciences*. Lokaliseret d. 15. februar 2022 på: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:170048/fulltext01>
- Gundelach, P. (2013). *Simpel tabelanalyse*. Samfundslitteratur.
- Hemphill, E., & Kulik, C. (2016). Which Employers Offer Hope for Mainstream Job Opportunities for Disabled People?. *Social Policy and Society*, 15 (4), 537-554
- Henriksen, L. R. (2019). *Fagbevægelsen må kæmpe mod løndumping af fleksjobbere*. Lokaliseret d. 25. februar 2023 på: <https://www.altinget.dk/>
- Hewitt, J. P., & Shulman, D. (2010). *Self and Society: A Symbolic Interactionist Social Psychology*. Pearson.
- Hohnen, P. (2000). *Fleksjob: En vej til et rummeligere arbejdsmarked*. Det nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI).
- Holt, H., Jakobsen, V., & Jensen, S. (2013). *Virksomheders sociale engagement, årbog 2013*. Det nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI).
- Holt, H., Larsen, M., Bach, H. B., & Jensen, S. (2015). *Borgere i fleksjob efter reformen*. Det nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI).

Hyggen, C., & Vedeler, J. (2021). Employer Engagement and Active Labour Market Policies. *Social Policy and Society*, 20 (4), 548-560.

IFSW. (2014). *Global definition af socialt arbejde*. Lokaliseret d. 27. februar 2023 på:
https://www.ifsw.org/wp-content/uploads/ifsw-cdn/assets/ifsw_24108-5.pdf

Ingold, J., Knox, A., Macaulay, L., & Senewiratne, S. (2023). ‘What about me?’: An analysis of employers’ engagement with employment service providers in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 0 (0).

Ingold, J., & Stuart, M. (2015). The Demand-Side of Active Labour Market Policies: A Regional Study of Employer Engagement in the Work Programme. *Journal of Social Policy*, 44 (3), 443-462.

Jakobsen, V., Larsen, M., & Jensen, S. (2015). *Virksomhedernes sociale engagement*. Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI).

Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2005). *Kvalitative metoder i interaktionistisk perspektiv: Interview, observationer og dokumenter*. Hans Reitzels Forlag.

Jessop, B. (1993). Towards a Schumpeterian Workfare State? Preliminary Remarks on Post-Fordist Political Economy. *Studies in Political Economy*, 40 (1), 7-39.

Ju, S., Roberts, E., & Zhang, D. (2013). Employer attitudes toward workers with disabilities: A review of research in the past decade. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38, 113-123.

Juul, S., & Pedersen, K. B. (2012). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - En indføring*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kristensen, C. J., & Hussain, M. A. (red.). (2019). *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Samfundslitteratur.

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281-342.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview – det kvalitative interview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, F., & Andersen, N. A. (2019). Fra Socialpolitik til beskæftigelsespolitik - er beskæftigelse for alle?. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 21 (1), 11–28.
- Larsen, M., Jakobsen, V., & Mikkelsen, C. (2022). *Handicap og beskæftigelse 2021 - Viden til at understøtte, at flere personer med handicap kommer i beskæftigelse*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd
- Laursen, H. (2023). *Sådan bruger du blind rekruttering*. Lokaliseret d. 28. februar på: <https://www.lederweb.dk/artikler/5-trin-saadan-bruger-du-blind-rekruttering/>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper and Row.
- Lindhard, M. (2023). *Syv anbefalinger fra Det Centrale Handicapråd: Sådan får vi flere mennesker med handicap i arbejde*. Lokaliseret d. 03. marts 2023 på: <https://www.altinget.dk/arbejdsmarked/>
- Madsen, M. B., Nielsen, U. S., Ehrenreich, R., Jakobsen, A. M. H., & Ørnboell, J. K. (2016). *Fra Udsat til Ansat - set fra et arbejdsgiverperspektiv*. Væksthusets Forskningscenter.
- Melchiorson, M. (2021). *FOA: Reformtjek skal afskaffe stavnsbinding af fleksjobbere*. Lokaliseret d. 25. februar 2023 på: <https://www.foa.dk/>

- Merriam, S. M., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research - A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6 (42), 2-11.
- Mik-Meyer, N., & Järvinen, M. (2017). Symbolsk interaktionisme. I: Mik-Meyer, N., & Järvinen, M. *Kvalitativ analyse - Syv traditioner*. Hans Reitzels Forlag.
- Muchinsky, A. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31 (3), 268-277.
- Murfitt, K., Crosbie, J., Zammit, J., & Williams, G. (2018). Employer engagement in disability employment: A missing link for small to medium organizations - A review of the literature. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 48 (3), 417-431.
- Nagtegaal, R., De Boer, N., Van Berkel, R., Derks, B., & Tummers, L. (2023). Why Do Employers (Fail to) Hire People with Disabilities? A Systematic Review of Capabilities, Opportunities and Motivations. *Journal of Occupational Rehabilitation*.
- Nedergård, L. (2016). Virksomhedsrettede indsatser. I: Goli, M., & Hansen, L. (red.). *Beskæftigelsespolitik og socialt arbejde: i teori og praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- Nielsen, C., Wind, G., & Risør, M. (2012). Arbejde - sundhed og sygdom. *Tidsskrift for Forskning i Sygdom og Samfund*, 9 (16), 5-14.
- Olesen S. P., & Monrad, M. (red.). (2018). *Forskningsmetode i socialt arbejde*. Hans Reitzels Forlag.
- Oxford Reference. (2023). *attraction-selection-attrition model*. Lokaliseret d. 20. marts 20 på: www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095433929

- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2018). Passe inn og passe til: Arbeidsgiveres vurderinger av jobbsøkere [The art of fitting in. Employers' evaluations of job applicants]. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59 (1), 41-65.
- Salado-Rasmussen, J., Sieling-Monas, S. M., & Christiansen, S. (2020). Arbejdsgiveres motivation og erfaringer. I: Bredgaard, T., Amby, F., Holt, H., & Thuesen, F. (red.). *Handicap og beskæftigelse - Fra barrierer til broer*. Djøf Forlag.
- Schademan, H. K., Holt, H., Jensen, S., & Weatherall, C. D. (2009). *Virksomheders sociale engagement - Årbog 2009*. Det nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI).
- Schneider, B., Goldstein, H., & Smith, D. B. (1995). The ASA-framework: An update. *Personnel Psychology*, 48 (4), 747-773.
- Shamshiri-Petersen, D., & Krogh, C. (2020). Disability Disqualifies: A vignette experiment of Danish employers' intentions to hire applicants with physical disabilities. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 22 (1), 198-209.
- Skyum-Jensen, E. (2023). *At afsløre eller ikke at afsløre et handicap? – Ledighed og jobsøgning som fleksjobber*. Praktikrapport - 3. semester: Kandidatuddannelsen i Socialt Arbejde. Aalborg Universitet.
- Sekiguchi, T. (2004). *Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature*. Kyoto University.
- Van Berkel, R., Ingold, J., McGurk, P., Boselie, P., & Bredgaard, T. (2017). Editorial introduction: An introduction to employer engagement in the field of HRM. *Human Resource Management Journal*, 27, 503– 513.
- Van Berkel, R. (2020). Employer Engagement in Promoting the Labour-Market Participation of Jobseekers with Disabilities. An Employer Perspective. *Social Policy and Society*, 20 (4), 533-547.