

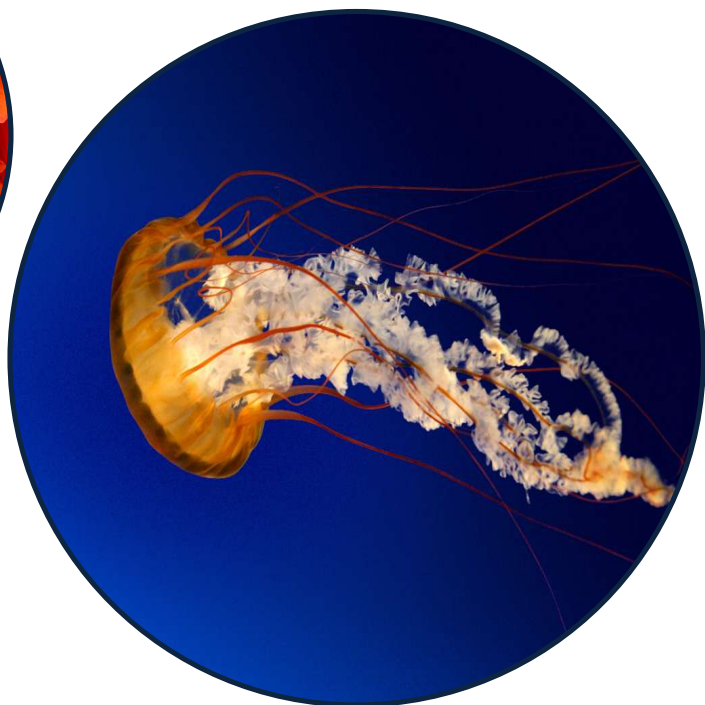


AALBORG UNIVERSITET

KVALITATIV ANALYSE AF NEXTWORK

Nicolai Nybro Hansen, Dorte Caswell og Flemming Larsen

CUBB – Center for Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelsesindsatser



12. august 2025

INDHOLDSFORTEGNELSE

KAPITEL 1. INDLEDNING, OPDRAG OG ARBEJDSSPØRGSMÅL	4
KAPITEL 2. CASES, METODE OG DATAGRUNDLAG	7
2.1. Roskilde og Fredericia som empiriske cases	7
2.2. Deltagende observation og kvalitative forskningsinterview	8
2.3. Rapportens samlede datagrundlag	9
2.4. Databehandling og analysestrategi	10
KAPITEL 3. NExTWORK: "A CASE OF WHAT" I DANSK (UNGE)BESKÆFTIGELSESPOLITIK?	11
KAPITEL 4. ARBEJDET MED NExTWORK I ROSKILDE OG FREDERICIA	14
4.1. Opstart: Rekruttering, målgruppe og formål	14
4.1.1. Rekruttering af unge til NExTWORK	14
4.1.2. Målgruppe for NExTWORK	15
4.1.3. Formål, forhåbninger og motivationer	16
4.2. Netværksgrupper	21
4.2.1. Store forskelle mellem netværksgrupperne	21
4.2.2. Mange til mange i netværksgrupperne	21
4.2.3. Arbejdsidentitet i netværksgrupperne	29
4.2.4. Magtskifte i netværksgrupperne	31
4.3. Matchevents	34
4.3.1. Sammenligning med ordinær job- og praktiksøgning	34
4.3.2. Magtskifte til matchevents	35
4.3.3. Arbejdsidentitet til matchevents	37
4.3.4. Mange til mange til matchevents	39
4.4: Principper, faglige forudsætninger og virksomhedsinklusion	42
4. 4. 1. Principper og devising	42
4. 4. 2. Faglige forudsætninger	44
4. 4. 3. Virksomhedsinklusion	50
4.5: Organisatorisk forankring	54
4.5.1: Kommunalpolitisk opbakning og kommunale forudsætninger	55
4.5.2. Kontaktflader og samarbejde på tværs	56
4.5.3. Virksomhedssamarbejde	58
4.5.4. Tværkommunal sparring og RFI	60

KAPITEL 5. NExTWORK SOM SYSTEMINNOVERENDE BESKÆFTIGELSESSINDSATS? POTENTIALER OG UDFORDRINGER	62
5.1. NExTWORK som RCT-intervention.....	62
5.2. NExTWORK som 'projektificeret' velfærdsinnovation.....	62
5.3. NExTWORK som princip- og devisingbaseret indsats	63
5.4. NExTWORK som kollektiv beskæftigelsesindsats	63
5.5. NExTWORK som borgerinddragende beskæftigelsesindsats	64
5.6. NExTWORK som arbejdsidentitetsopbyggende beskæftigelsesindsats.....	65
5.7. Opsamling.....	65
LITTERATUR	66
BILAG	73

Kapitel 1. Indledning, opdrag og arbejdsspørgsmål

Center for Udvikling af Borgerinddragende Beskæftigelsesindsatser (herefter CUBB) har udarbejdet denne kvalitative analyse af NExTWORK i to kommuner, Roskilde og Fredericia.

CUBB er et forskning-praksis-samarbejde mellem Aalborg Universitet (Institut for Sociologi og Socialt Arbejde og Institut for Politik og Samfund) og seks kommuner (Varde, Herning, Silkeborg, Mariagerfjord, Vesthimmerland og Holstebro). CUBB har som formål at udvikle ny viden på beskæftigelsesområdet. Samarbejdet har udviklet sig over cirka ni år, først gennem to fondsfinansierede projektperioder og fra udgangen af 2024, som permanent etableret forskning-praksis-samarbejde uden fondsstøtte. Det er erfaringerne fra dette arbejde med udvikling af nye innovative løsninger i den kommunale beskæftigelsesindsats, som danner udgangspunkt for analysen af NExTWORK.

NExTWORK er en beskæftigelsesindsats til unge (18-29 år), der hverken er i uddannelse, arbejde eller praktik, udviklet af ROCKWOOL Fondens Interventionsenhed (RFI). Målet med NExTWORK er, at få så mange som muligt af disse unge i vedvarende job og uddannelse. NExTWORK er designet som en systeminnoverende beskæftigelsesindsats, idet NExTWORK forsøger at nytænke måden, hvorpå det kommunale beskæftigelsessystem leverer beskæftigelsesindsatser til ungemålgruppen. Helt centralt i denne nytænkning står indsatsens arbejde med tre principper:

- **Arbejdsidentitet:** Gennem løbende praktik- eller jobforløb i offentlige og private virksomheder, får de unge mulighed for at opbygge arbejdsidentitet ved at gøre sig praktiske arbejds erfaringer. Arbejdsidentiteten understøttes yderligere af, at de unge løbende sparrer med hinanden om deres arbejds erfaringer.
- **Mange til mange:** Ved at samle de unge i netværksgrupper, der faciliteres af ungekonsulenter fra kommunalt forankrede NExTWORK-teams, får de unge mulighed for at sparre med hinanden og være medbestemmende sammen. Mange til mange relaterer sig også til matchevents, hvor flere virksomheder og unge mødes på samme tid for at finde praktikpladser til de unge.
- **Magtskifte:** De unge skal selv gøre sig erkendelserne, og skal selv have mulighed for at gøre sig til- og fravalg i deres forløb. Dette konkretiseres bl.a. til matchevents, hvor de unge kan vælge virksomheder til eller fra, og i netværksgrupperne, hvor de unge har mulighed for at præge gruppernes form og indhold.

Principperne er selve kernen i NExTWORK og anvendes som retningsanvisende orienteringspunkter, når NExTWORK løbende videreudvikles. Med afsæt i principperne er NExTWORK nemlig udtænkt som en dynamisk indsats, der løbende tilpasses og justeres af NExTWORK-teammedlemmerne i hver enkelt kommune – i dialog med hinanden, de unge, virksomhederne og andre samarbejdspartnere. Dette formaliserede procesgreb kaldes i NExTWORK for *devising*¹.

Det løbende arbejde med principperne og devising faciliteres i hver NExTWORK-kommune af et NExTWORK-team. Den enkelte NExTWORK-kommune bestemmer selv den eksakte team-

¹ Devising som koncept er udviklet af psykolog Anna Fjeldsted, jf. (Fjeldsted, 2021)

sammensætning, og et enkelt teammedlem kan godt varetage mere end en funktion ad gangen. NExTWORK-teamene indeholder følgende funktioner:

- **Teamledelse:** En ungekonsulent eller psykolog har ansvaret for den daglige ledelse af NExTWORK-teamet, herunder med særligt fokus på at sikre, at teamet arbejder princip- og devisingbaseret.
- **Ungekonsulent:** Står bl.a. for at facilitere de ugentlige netværksgrupper, yde individuel støtte til de unge efter behov og organisere de månedlige matchevents. Derudover ansvarlig for at rekruttere og fastholde virksomheder i indsatsen. I nogle NExTWORK-teams varetages virksomhedsarbejdet af en eller flere **virksomhedskonsulenter**, der har dette som deres vigtigste arbejdsopgave
- **Psykolog:** Står bl.a. for at yde individuel psykologstøtte til de unge, samt at sparre med ungekonsulenter og virksomheder i arbejdet med unge, der har psykiske udfordringer.

NExTWORK berører flere af de samme beskæftigelsespolitiske og organisatoriske kerneområder, CUBB har beskæftiget sig med de sidste ni år. Dette drejer sig bl.a. om borgerinddragelse, virksomhedsinklusion, vidensmobilisering og den organisatoriske forankring af nye løsninger i den kommunale beskæftigelsesindsats (Caswell & Larsen, 2021). Det er således med afsæt i disse erfaringer, at vi her analyserer NExTWORK, som et nyt bidrag til at få udfordrede unge i beskæftigelse eller uddannelse.

Jf. projektbeskrivelsen søger rapporten på den baggrund at besvare følgende **arbejdsspørgsmål**:

1. Hvad er NExTWORKs særlige bidrag på beskæftigelsesområdet i Danmark? Herunder særligt fokus på følgende:
 - a. Hvordan kan NExTWORK forstås i lyset af nyere beskæftigelsespolitiske tendenser så som borgerinddragelse, samskabelse, virksomhedsinklusion og systeminnovation?
2. Hvordan opleves NExTWORK af unge, medarbejdere, virksomhedsrepræsentanter og kommunale ledere? Herunder særligt fokus på følgende:
 - a. Hvordan oplever unge, medarbejdere, kommunale ledere og virksomhedsrepræsentanter opstartsfasen i-, målgruppen for- og formålet med NExTWORK?
 - b. Hvordan oplever unge og medarbejdere netværksgrupperne? Herunder fokus på hvordan principperne kommer til udtryk i netværksgrupperne
 - c. Hvordan oplever unge, medarbejdere og virksomhedsrepræsentanter matchevents? Herunder fokus på hvordan principperne kommer til udtryk til matchevents
 - d. Hvordan og hvornår oplever medarbejdere og kommunale ledere, at det lykkes at arbejde devising- og principbaseret i NExTWORK? Og hvilken faglighed oplever ledere, teammedlemmer og virksomhedsrepræsentanter, at NExTWORK fordrer?
 - e. Hvilke muligheder og barrierer oplever kommunale ledere og medarbejdere ifm. organisatorisk forankring af NExTWORK i den kommunale beskæftigelsesindsats?

Resten af rapporten falder i fire kapitler, der samlet søger at besvare ovenstående arbejdsspørgsmål.

I **kapitel 2** præsenterer vi rapportens cases, metodiske tilgang og samlede datagrundlag.

I **kapitel 3** beskæftiger vi os med første arbejdsspørgsmål. Dette kapitel trækker på den viden om beskæftigelsesindsatser, bl.a. til unge, der er opbygget i CUBB.

I **kapitel 4** beskæftiger vi os med andet arbejdsspørgsmål. Analyserne i dette kapitel baserer sig på den data, vi har genereret ifm. arbejdet med denne rapport, og inddrager løbende relevant forskning fra CUBB og andre aktører.

I **kapitel 5** samler vi op på de to foregående analysekapitler, kapitel 3 og 4, og diskuterer potentialer og udfordringer ved NExTWORK som systeminnoverende beskæftigelsesindsats til unge.

Kapitel 2. Cases, metode og datagrundlag

I dette kapitel præsenterer vi rapportens cases, metodevalg og datagrundlag, som tilsammen ligger til grund for rapportens empiriske analyser. Da nærværende rapport er tænkt som et kvalitativt supplement til den kvantitative effektevaluering af NExTWORK, er rapportens metodiske tilgang netop kvalitativ, og baserer sig på etnografisk tilstedeværelse i to NExTWORK-kommuner (ROCKWOOL Fondens Interventionsenhed, 2023).

Resten af kapitlet er inddelt i fire underafsnit. Først introducerer vi de to case-kommuner, Fredericia og Roskilde, med særligt fokus på deres NExTWORK-relevante forskelligheder. Herefter uddyber vi rapportens etnografiske tilgang, under hvilken vi har genereret data på to måder: gennem deltagende observation og kvalitative forskningsinterview. På baggrund heraf giver vi et overblik over rapportens samlede datagrundlag. Slutteligt skitserer vi, hvordan vi har analyseret det empiriske materiale.

2.1. Roskilde og Fredericia som empiriske cases

Rapportens materiale er genereret i to NExTWORK-kommuner: Roskilde og Fredericia. I dette afsnit fremhæver vi kort, hvad de to kommuners forskelle og ligheder betyder for de data, vi har haft mulighed for at generere. Vi beskæftiger os ikke med sociodemografiske eller kommunalpolitiske sammenligninger af de to kommuner, men fokuserer snævert på de væsentligste NExTWORK-relaterede sammenligninger (Neergaard, 2001, p. 32). Disse, argumenterer vi, kan opsummeres i følgende to punkter: 1) Kommunernes NExTWORK-forløb, herunder hvor længe de har deltaget i NExTWORK og om de befinder sig i forskningsfasen eller ej og 2) Placeringen af myndighedsfunktion i de to teams.

For det første adskiller Roskilde og Fredericias NExTWORK-forløb sig grundlæggende fra hinanden. Mens Roskilde er den NExTWORK-kommune, der har været med i længst tid – helt tilbage fra opstarten af NExTWORK-udviklingsfasen i 2014 – har Fredericia på datagenereringstidspunktet (efteråret 2024) været NExTWORK-kommune i cirka et år (siden 2023). Mens Roskilde for flere år siden er overgået fra forsknings- til driftsfase, er Fredericia aktuelt stadig i forskningsperioden, hvilket blandt andet afgør, hvordan og hvilke unge, der deltager i NExTWORK i de to kommuner (randomiseret udvælgelse (Fredericia) eller ej (Roskilde)). Derudover er der i Roskilde flere teammedlemmer og ledere, der har været med i flere år, og derfor retrospektivt kan kommentere på udviklingen af NExTWORK over tid (herunder betydningen af at overgå fra forskning til drift). I Fredericia strækker det bagudskuende blik sig kun cirka et år tilbage, og kommunen har alene erfaring med at være i forskningsfasen.

For det andet adskiller NExTWORK-teamene i de to kommuner sig på spørgsmålet om placeringen af myndighedsfunktionen. I Roskilde har teamet holdt fast i den oprindelige NExTWORK-udformning, hvor myndighedsfunktionen med overlæg blev placeret eksternt ift. teammedlemmerne; I Fredericia har teamet (med undtagelse af psykologen) myndighedsfunktionen placeret hos sig. Dette har vist sig at medføre en række forskelle, som vi udfolder i de empiriske analyser i kapitel 4.

2.2. Deltagende observation og kvalitative forskningsinterview

Rapportens datagrundlag er genereret i Roskilde og Fredericia indenfor en etnografisk metodologisk ramme (Spradley, 2016). Under denne ramme har vi benyttet os af to datagenereringsformer: deltagende observation og semistrukturerede, kvalitative forskningsinterview. Disse datagenereringsformer – herunder hvordan vi har anvendt dem i samspil med hinanden – uddyber vi i det følgende.

For det første har vi udført deltagende observation parallelt i de to case-kommuner fra slutningen af august til starten af oktober 2024. I observatørrollen har vi været lavt til moderat deltagende, hovedsageligt i rollen som observatør og interviewer, og i enkelte tilfælde mere aktivt deltagende, når NExTWORK-deltagerne har inviteret os til dét, f.eks. ifm. tjek ind-runder i netværksgrupperne (Spradley, 2016, p. 58ff). I begge kommuner har vi på denne måde både deltaget i 'formelle' (netværksgrupper, matchevents, devising-møder, o. lign.) og 'uformelle' (løbende, daglig kollegial sparring i de to NExTWORK-teams, rygepauser med de unge, o. lign.) NExTWORK-aktiviteter.

Indsigterne fra den deltagende observation har vi løbende nedfældet på skrift i feltnoteform. Størstedelen af feltnoterne er skrevet i hånden eller på mobiltelefon i løbet af feltbesøgene, og er siden blevet udfoldet og renskrevet (typisk samme dag på vej hjem fra felten). Observationerne har først og fremmest været informeret af de arbejdsspørgsmål, vi præsenterede ovenfor (jf. kapitel 1), men har også haft en eksplorativ åbenhed overfor emner, vi ikke på forhånd var bekendte med (Spradley, 2016).

Den deltagende observation går på to måder forud for rapportens anden datagenereringsform, nemlig det semistrukturerede, kvalitative forskningsinterview (Brinkmann & Tanggaard, 2010). For det første har feltarbejdet løbende affødt en række spørgsmål og opmærksomhedspunkter, vi har haft mulighed for at få uddybet i efterfølgende interview. For det andet har vores deltagelse i netværksgrupper og til matchevents givet os mulighed for at rekruttere interviewdeltagere til efterfølgende interview, ligesom vi løbende har fået sparring på rekrutteringsprocessen af NExTWORK-teammedlemmerne, når vi har været i felten. Da rapportens interviewpersoner² kan inddeles i fire kategorier – unge, teammedlemmer, kommunale ledere og virksomhedsrepræsentanter – uddyber vi i det følgende, én kategori ad gangen, hvordan og hvilke personer, vi har rekrutteret, og hvordan vi har interviewet dem³. Herefter (i afsnit 2.3.) visualiserer vi rapportens samlede datagrundlag.

For det første har vi interviewet 16 unge NExTWORK-deltagere fordelt over de to kommuner. Hovedparten af disse interview er foretaget som individuelle, semistrukturerede forskningsinterview, mens der i enkelte tilfælde blev interviewet to unge ad gangen, fordi det var

² Vi har også interviewet en ansat ved ROCKWOOL Fondens Interventionsenhed og haft indledende interview med NExTWORK-teammedlemmer, men disse interview har status som baggrundsviden og indgår ikke direkte som empiri i rapportens analyser

³ Vi har udarbejdet én interviewguide til hver interviewpersonkategori (se bilag). Alle interview har fulgt interviewguiden, men er dels blevet individuelt tilpasset pba. de spørgsmål, feltarbejdet genererede, og har dels haft en eksplorativ åbenhed i den konkrete interviewsituation.

denne interviewform, de unge var mest trygge i. Vi har løbende fået sparring i rekrutteringsprocessen fra NExTWORK-teammedlemmerne for at sikre variation på de unges holdninger til NExTWORK og varigheden af deres NExTWORK-forløb (Neergaard, 2001, p. 30f). Vi har således både interviewet unge, der er hhv. overvejende positivt og negativt indstillede overfor at deltage i NExTWORK, ligesom vi både har interviewet unge med korte og lange NExTWORK-forløb (fra 1-14 måneder). Med ungeinterviewene har vi søgt at generere data om de unges overordnede oplevelser med at deltage i NExTWORK, herunder med særligt fokus på netværksgrupperne, matchevents, og sammenligning med tidligere oplevelser fra lignende beskæftigelsestilbud.

For det andet har vi interviewet ti teammedlemmer fra de to kommuner fordelt over tre interview: ét med Fredericia-teamet, ét med Roskilde-teamet (hvor virksomhedskonsulenterne også deltog) og ét kun med virksomhedskonsulenterne i Roskilde. Disse interview har søgt at generere data om teammedlemmernes overordnede oplevelser af NExTWORK, med særligt fokus på netværksgrupper, matchevents, virksomhedssamarbejdet, den princip- og devising-baserede arbejdsgang og samarbejdsflader med den ordinære kommunale beskæftigelsesindsats.

For det tredje har vi interviewet fem kommunale ledere (tre i Roskilde og to i Fredericia) på mellemleder- og chefniveau, fordelt over fire interview (i ét interview var to mellemledere i Roskilde tilstedeværende). Disse interview har særligt haft til formål at belyse den organisatoriske forankring af NExTWORK i den kommunale beskæftigelsesindsats.

For det fjerde og sidste har vi interviewet seks virksomhedsrepræsentanter i individuelle interview, tre fra hver kommune. I begge kommuner er disse blevet rekrutteret med hjælp fra NExTWORK-teammedlemmerne, der dels har givet os kontaktoplysninger, og dels har udvalgt virksomhedsrepræsentanter, som havde deltaget i flere matchevents og haft et længerevarende engagement i NExTWORK (i kontekst af varigheden på kommunens NExTWORK-forløb). Disse interview har særligt fokuseret på virksomhedsrepræsentanternes oplevelser af matchevents, samarbejdet med teammedlemmerne, forudsætninger for arbejdsinkludering af de unge og sammenligning med virksomhedspraktikforløb i regi af den ordinære beskæftigelsesindsats.

Alle interviews er gennemført med informeret samtykke fra interviewpersonerne og er blevet optaget på diktafon. Interviewpersonerne er blevet gjort klart, at de altid har kunnet afstå fra at svare på bestemte spørgsmål eller afbryde interviewet, ligesom formålet med datagenereringen er blevet tydeliggjort. I det følgende præsenterer vi rapportens samlede datagrundlag.

2.3. Rapportens samlede datagrundlag

På baggrund af ovenstående metode- og rekrutteringsovervejelser præsenterer vi i nedenstående tabel et samlet overblik over rapportens datagrundlag (eksklusiv 'uformelle' NExTWORK-aktiviteter).

	Deltagende observation (formelle NExTWORK-aktiviteter)			Interviewpersoner			
	Sessioner i netværks-grupper	Matchevent	Team-møder (herunder devising)	Unge	Team	Ledere	Virksomheds-repræsentanter
Fredericia	5	1	2	8	3	2	3
Roskilde	6	2	3	8	7	3	3
Total	11	3	5	16	10	5	6

Tabel 1: Rapportens samlede datagrundlag (ekskl. uformelle NExTWORK-aktiviteter)

Al data er genereret fra slutningen af august til midten af december 2024. Den deltagende observation udførte vi i starten af denne periode, mens interviewene blev foretaget løbende, med det sidste interview i midten af december 2024. Vi har i alt interviewet 37 personer fordelt over de fire interviewkategorier, og vi har sammenlagt været etnografisk til stede i de to case-kommuner ved formelle og uformelle NExTWORK-aktiviteter over cirka 20 arbejdsdage.

2.4. Databehandling og analysestrategi

Alle interviewfiler er efterfølgende blevet transskriberet, ligesom alle feltnoter er blevet renskrivet. Alle interviewpersoner er blevet pseudonymiseret, men ikke nødvendigvis fuldt anonymiseret; det er nemlig i flere tilfælde svært (hvis ikke umuligt) for os at sikre interviewpersonerne fuld anonymisering, idet feltet er relativt småt og stillingerne i de to kommuners ungeafdelinger relativt få. Dette forhold er alle interviewpersoner indforstået med, idet det blev italesat ved interviewenes begyndelse, således at interviewpersonernes samtykke også inkluderer dette forhold. Alle navne, der fremgår i rapportens analyser, er ikke interviewpersonernes rigtige navne.

Det samlede empiriske materiale er løbende blevet genbesøgt i en abduktiv analyseproces (Timmermans & Tavory, 2012): på den ene side har vi været relativt styrede af de forhåndsbestemte arbejdsspørgsmål, rapporten søger at besvare (jf. kapitel 1); på den anden side har vi løbende forholdt os til eksplorativt fremkomne tendenser i empirien, som har overrasket os på baggrund af vores teoretiske og empiriske forhåndskendskab til beskæftigelses- og velfærdsforskning. Det er med dette dobbelte analytiske blik, at vi har tilgået datagrundlaget.

Kapitel 3. NExTWORK: ”A case of what” i dansk (unge)beskæftigelsespolitik?

NExTWORK er organiseret som et klassisk interventionsstudie, hvor det er muligt at vurdere om projektet i sig selv er effektivt i forhold til at bringe flere unge i beskæftigelse eller uddannelse. Hvis projektets effektivitet kan dokumenteres, er der både legitimitet og gode muligheder for, at projektet eller logikkerne i det, kan udbredes til andre kommuner og dermed bidrage til bedre løsninger på området for beskæftigelsesindsatser for unge. Det er imidlertid også vores vurdering, at projektet indeholder elementer, som rummer et bredere læringspotentiale. Det skyldes, at projektet på flere måder placerer sig midt i nogle aktuelle udviklinger i beskæftigelsespolitikken, som gør NExTWORK yderst relevant i forhold til innovation og nye måder at tænke beskæftigelsesindsatser overfor unge på. Det skal vi forsøge at begrunde i det næste, hvor der først følger en beskrivelse af aktuelle udviklinger og dernæst begrundes, hvorfor NExTWORK udgør et vigtigt og relevant bidrag i den sammenhæng.

For det første er der en stigende erkendelse af, at problemerne for unge (og andre udfordrede borgere inden for beskæftigelsesområdet og andre sektorer) er langt mere komplekse end tidligere antaget, samt at de New Public Management (NPM)-styringslogikker, der har været dominerende i den offentlige sektor, har vist sig utilstrækkelige til at adressere disse udfordringer (Christensen & Lægrend, 2022). NPM har således ført til en fragmenteret og siloopdelt offentlig sektor, hvor systemtænkning dominerer, og hvor borgerne ikke høres og inddrages i forhold til at finde de gode løsninger, som de selv kan blive en del af og have ejerskab over. Som modsvar er der kommet opmærksomhed på behovet for en overgang til New Public Governance (NPG), hvor der er større fokus på helhedsorienterede, samskabende og borgerinddragende løsninger (Osborne et al., 2022). Dette indebærer en frisættelse af systemerne, mere plads til faglighed, samskabelse og ikke mindst borgerens aktive deltagelse i udviklingen af løsninger.

For det andet, og relateret til ovenstående, er der en meget radikal omstillingsproces i gang på beskæftigelsesområdet i Danmark i forhold til organisering og styring. Omstillingen er en del af regeringens ambitioner, som de kommer til udtryk i regeringsgrundlaget, hvor de vil gennemføre hvad de selv betegner som *”den mest omfattende frisættelse af den offentlige sektor i velfærdssamfundets historie”* og grundlæggende forandre den måde, velfærden i dag styres, dokumenteres, kontrolleres og leveres på. Målet er at bevæge Danmark fra en velfærdsstat til et velfærdssamfund med langt mere lokal frihed, ansvar og engagement, hvor borgeren sættes før systemet (Regeringen, 2022). Det flugter helt med anbefalingerne fra regeringens ekspertudvalg på beskæftigelsesområdet, som har foreslået: *”Den største frisættelse og afbureaukratisering af beskæftigelsesindsatsen nogensinde”* (Ekspertgruppen for Fremtidens Beskæftigelsesindsats, 2024). Senest har regeringen påbegyndt forhandlinger med folketingets partier, hvor de i deres udspil følger ekspertgruppens anbefalinger, herunder at området ikke længere skal reguleres af

centralt fastsatte regler og proceskrav, samt at der er for lidt frihed til borger og sagsbehandler (Ekspertgruppen for Fremtidens Beskæftigelsesindsats, 2024).

For det tredje har beskæftigelsespolitikken gennemgået en vidtgående forandring i forhold til forståelsen af, hvilke løsninger som bedst bringer borgere med udfordringer ud over ledighed i beskæftigelse. Hvor der tidligere var en tankegang om, at borgerne skulle gøres klar til arbejdsmarkedet gennem opkvalificering (bredt forstået) inden de kunne komme på arbejdsmarkedet, så er fokus skiftet til at borgerne fra starten skal ud på en arbejdsplads (i virksomhedsrettet aktivering, f.eks. i form af virksomhedspraktik). Arbejdspladserne bliver på den vis både middel og mål, og der tales internationalt om et skifte fra en 'train then place'- til en 'place then train'-tilgang (Andersen & Larsen, 2018; Frøyland & Spjelkavik, 2014). Der er ligeledes kommet et meget større fokus på det rette match mellem borgere og virksomheder, herunder også hvordan arbejdsgiverne bedre kan indrettet arbejdspladser og arbejdsfunktioner efter udfordrede borgers behov (Dall et al., 2023)

For det fjerde er der et helt særligt fokus på unge og mistrivsel. Der er over de seneste 20-30 år registreret store stigninger i andelen af børn og unge, som er blevet diagnosticeret med psykiske lidelser og udviklingsforstyrrelser. Samtidig er forekomsten af en række selvrapporterede indikatorer for mentale helbredsproblemer blandt børn og unge enten steget eller stabiliseret på et relativt højt niveau. Disse udfordringer med stress, angst og depression blandt unge, gør det sværere for dem at opretholde en stabil beskæftigelse eller gennemføre en uddannelse (Lassen et al., 2023), hvilket også stiller nye krav til den måde beskæftigelsesindsatsen for unge bedst indrettes på.

Opsummerende stiller de fire parallelle udviklinger krav til at udvikle nye innovative løsninger i forhold til beskæftigelsesindsatser for unge. NExTWORK udgør et relevant og interessant bidrag, som adresserer flere af disse udfordringer. Det handler blandt andet om, at der, som nævnt ovenfor, skal introduceres nye styringslogikker, hvor regler og proceskrav fylder mindre i beskæftigelsespolitikken. Det gode spørgsmål er imidlertid, hvad der så skal sættes i stedet? Der er af mange grunde (demokratisk, retssikkerhedsmæssigt, ansvarsmæssigt, etisk, ressourcemæssigt, sikring af behovsorienterede løsninger, mv.) stadig behov for styring og kontrol. Men hvordan sikre dette, samtidigt med at der gives større frihed til at finde de mest responsive og borgerinvolverende løsninger? NExTWORK afprøver dette ved at anvende principper (i stedet for regler og proceskrav) i en "devising" tilgang. Hermed er der mulighed for at få nye indsigter i, hvordan en sådan alternativ styringslogik indlejres og udmøntes hos de involverede kommuner og deres medarbejdere. Kan principperne fastholdes, samtidigt med at der i praksis udvikles nye typer af indsatser og arbejdsformer?

Det markante politisk-administrative ønske om mere borgerinddragende indsatser gives der ligeledes et konkret innovativt bud på i NExTWORK. Kan medarbejdernes arbejdsformer og løsningsvalg ændres ved en bevidst italesættelse af at ændre magtperspektivet fulgt af reelle muligheder for de unges valg og fravalg? Og hvordan oplever de unge selv dette i forhold til en mere

reel inddragelse i valg af løsninger? Princippet om magtskifte er således et relevant bidrag til nogle af de aktuelle udviklinger, som er beskrevet ovenfor.

NExTWORK placerer sig ligeledes i centrum af den udvikling af beskæftigelsesindsatsen, som handler om at forstå virksomhederne som både middel og mål, samt at arbejdsgiverne må inddrages på en anden måde i forhold til målgrupper som de unge, der har udfordringer udover manglende beskæftigelse eller uddannelse. NExTWORK er et interessant bidrag hertil med samlingen af arbejdsgivere og unge til matchevents, idet de giver andre betingelser for at arbejde med det essentielle gode match, herunder at facilitere erfaringsudveksling og læring på tværs. Dette er et felt i rivende udvikling (Dall et al., 2023), men NExTWORK udgør et nyt bidrag, som bør studeres nærmere. Arbejdet med de unges arbejdsidentitet gennem praktiske arbejds erfaringer er også i tråd med bevægelsen mod at give en meget tidligere tilknytning til arbejdspladserne end tidligere ('place then train'), som vinder frem både internationalt og herhjemme.

I forlængelse heraf er netværksdannelsen og kollektiviseringen af de unges oplevelser, problemer og løsninger også nytænkende, og potentielt også bidragende til den "empowerment" af de unge, som er indeholdt i magtskifte-princippet. Men kollektiviseringen er ligeledes en måde at håndtere udfordringen omkring, at unge ofte individualiserer problemer og løsninger (at man selv er skyld i og ansvarlig for både udfordringer og løsninger). Kollektiviseringen i NExTWORK med skabelsen af netværk udgør derfor et innovativt bud på, hvordan indsatser bedre kan tilrettelægges efter de unges behov.

Opsummerende er der således flere gode grunde til at analysere nærmere, hvordan NExTWORKs nytænkende elementer er blevet udmøntet og modtaget, herunder hvad der synes at lykkes og hvilke elementer, som skaber udfordringer. Det er læring, der ligger ud over om projektet (som isoleret intervention) giver bedre effekter. Det ses der nærmere på i den resterende del af nærværende rapport.

Kapitel 4. Arbejdet med NExTWORK i Roskilde og Fredericia

I dette analysekapitel fokuserer vi på NExTWORK-deltagernes – de unge, teammedlemmerne, de kommunale ledere og virksomhedsrepræsentanterne – oplevelser af at være deltagere i og medskabere af NExTWORK. På baggrund af analyseopdraget og rapportens datagrundlag er analysekapitlet inddelt i fem underafsnit, der hver beskæftiger sig med centrale elementer af NExTWORK set fra et deltagerperspektiv, og som samlet søger at besvare arbejdsspørgsmål 2: *Hvordan opleves NExTWORK af unge, medarbejdere, virksomhedsrepræsentanter og kommunale ledere?* Herunder særligt fokus på følgende:

1. Opstart: Rekruttering, målgruppe og formål
2. Netværksgrupperne
3. Matchevents
4. Principper, faglige forudsætninger og virksomhedsinklusion
5. Organisatorisk forankring af NExTWORK

4.1. Opstart: Rekruttering, målgruppe og formål

I dette første analyseafsnit fokuserer vi på unge, teammedlemmer, ledere og virksomhedsrepræsentanters syn på en række elementer, der relaterer sig til opstartsfasen af et NExTWORK-forløb: udvælgelsen af unge til NExTWORK (rekruttering), hvilke unge der egner sig til at deltage i NExTWORK (målgruppen), og formålet med og forhåbninger til udbyttet af NExTWORK-deltagelse (formål).

4.1.1. Rekruttering af unge til NExTWORK

I analyser af borgerinddragelse (se f.eks. Caswell & Larsen, 2021) er det ofte af stor betydning, om borgerne forstår, hvorfor de visiteres til bestemte tilbud ("knækker systemkoden", jf. også Danneris & Caswell, 2019), samt at de har en accept af dette, som en reel mulig hjælp til at løse deres problemer. Selve rekrutteringsfasen til et tilbud er derfor i sig selv en vigtig proces i relation til borgerinddragelse og magtskifte. Betydningen af dette kan genfindes i de to case-kommuner, hvor rekrutteringen er forgået vidt forskelligt. Som beskrevet i kapitel 2, er Roskilde Kommune overgået til drift, mens Fredericia Kommune stadig indgår i forskningsforsøget. I Roskilde kan alle unge, der hører om NExTWORK gennem UngeGuiden, i princippet vælge tilbuddet til eller fra; i Fredericia udtrækkes halvdelen af de ledige unge i kommunens sagsstammer, der skønnes at leve op til NExTWORKs udvælgelseskriterier, tilfældigt ('randomiseret') til at deltage i NExTWORK. Det giver mulighed for at sammenligne de unges oplevelser af de forskellige rekrutteringsprocesser, hvor der er markante forskelle.

I Fredericia oplever flere af de unge, at den tilfældige udvælgelse var *"lidt som at blive trukket ud af en bingo-pose"* (Sofie), og at udvælgelsen betød, at de *"skulle starte forfra igen"* (Matthe), idet de fik afbrudt relationen til deres sagsbehandler og det kommunale forløb, de ellers var i gang med. Som det formuleres af Mie:

Mie: Jeg var i praktik september og oktober, tror jeg. Inden NExTWORK. Og der havde jeg faktisk [sagsbehandler], som også arbejder her som jobkonsulent, og vi havde lagt en megagod plan. Og det så bare ud til at rykke mig frem lige så stille. Og så fik jeg brev i e-Boksen om, at der var det her forskningsprojekt. Og at vi skulle komme to timer hver mandag. Og jeg var sådan, "det var ikke en del af planen". Jeg tror bare, jeg syntes, det hele var megauoverskueligt, når vi også lige havde lagt en plan. Så jeg tror bare, jeg var træt af det. Og jeg tror, jeg syntes, det var vildt irriterende at de ikke lyttede, når jeg sagde, at det var for meget.

Interviewer: Så du var faktisk ikke så begejstret over at skulle herved?

Mie: Overhovedet ikke. Jeg var virkelig træt af det. Jeg tror også, de var lidt trætte af at have mig til gruppe om mandagen. Jeg brokkede mig ekstremt meget.

Lignende fortællinger går ikke igen blandt de unge i Roskilde, der frivilligt kan vælge NExTWORK til som ét tilbud blandt flere. Sådan har det dog ikke altid været. I Roskilde fortæller teammedlemmer og ledere, der har været en del af NExTWORK fra før Roskilde overgik til drift (i 2019), at de ser meget positivt på overgangen, fordi "det er vildt fedt, at de unge selv kan vælge det til nu" (Camilla, teammedlem). Ifølge teamleder for NExTWORK i Roskilde, har overgangen til drift gjort det muligt at arbejde med de unges motivation på en ny og bedre måde:

Line: Det var en meget stor dag, da vi var færdige med at randomisere de unge. Vi vidste jo godt, at det skulle man, og det er forskning og det ene og det andet, men det var jo bare... vi kunne bare ikke arbejde ordentligt med... Hvordan forklarede vi, hvorfor de unge var kommet med, og hvordan motiverer vi dem til selv at vælge indsatsen, når de ikke selv kan vælge? Så det var vi bare vildt glade over, at kunne arbejde med den der motivation på en anden måde. Det er noget, vi efterfølgende har brugt ret meget krudt på. Det der med, at de selv kan ønske NExTWORK, fordi de synes, det virker som et rart sted at være, eller de godt gad være med i en gruppe

Dog erfarede medarbejdere og ledere i Roskilde også, at der i perioden efter overgangen til drift, kun blev sendt ganske få unge til NExTWORK fra UngeGuiden. En af de kommunale ledere mener, at dette skyldtes, at medarbejderne i UngeGuiden ikke rigtigt kendte noget til NExTWORK – bl.a. fordi NExTWORK under forskningsperioden lå organisatorisk isoleret, og gjorde en del ud af "ikke at være alt for kommunalt" (Ida, leder) – og derfor var tilbageholdende med at foreslå NExTWORK til de unge. Spørgsmålet om betydningen af samarbejdsfladerne mellem NExTWORK og resten af den kommunale beskæftigelsesindsats til unge, uddyber vi videre i afsnit 4.5.2. under afsnittet om organisatorisk forankring.

4.1.2. Målgruppe for NExTWORK

Selvom der aktuelt er forskelle på, hvordan de to kommuner rekrutterer unge til NExTWORK, ser ledere og teammedlemmer fra begge kommuner overvejende ens på spørgsmålet om, hvilke unge der kan få mest ud af at deltage i NExTWORK: dem, der er åbne og positivt indstillede overfor NExTWORK – eller bliver det med tiden – og giver NExTWORK en chance. Hvis de unge gør det, "så er det altså sjældent, at de ikke får noget ud af at deltage i fællesskabet" (Tanja, teammedlem). Begge teams deler også en oplevelse af, at de unge, der har meget erfaring – enten fra ungdomsuddannelse eller tidligere beskæftigelse – og "som måske ikke helt ser formålet i, at de

tager del i grupperne”, kan ende med at erfare, at ”de kan give noget til de andre unge, og så ender det faktisk med at være ret fedt for alle” (Peter, teammedlem).

I forlængelse heraf fremhæver teams og ledere i begge kommuner også, at de har en oplevelse af, at NExTWORK godt kan favne en bredere målgruppe, end hvad de tre udvælgelseskriterier lægger op til. I Roskilde har både teams og ledere en oplevelse af, at dette allerede er tilfældet, idet ungemålgruppen, i både NExTWORK og UngeGuiden i øvrigt, er blevet mere udfordret over de sidste fem års tid. Det har også vist sig i NExTWORK, hvor teamet har en oplevelse af, at de har skullet – men også godt har kunnet – køre længere forløb med mere udfordrede unge, *”for at kunne fortsætte med at eksistere som selvstændigt tilbud”* (Tanja, teammedlem).

I Fredericia vurderer teamet også, at de godt vil kunne udvide målgruppen, så denne også officielt indbefattede ressourceforløbsager og *”unge ned til 16 år, så vi kan forsøge at gribe dem, så de ikke lander på offentlig forsørgelse, når de fylder 18”* (Merete, teammedlem). I Fredericia vurderer en leder, at det kun er omtrent 20% af de unge i Fredericias sagsstammer, der ikke vil kunne få gavn af NExTWORK, og det fordi *”de simpelthen har for mange udfordringer [især misbrug og svær psykisk sygdom] til at kunne tage del i en gruppe”* (Stine, leder). En anden Fredericia-leder giver udtryk for, at han ville ønske, at man kunne arbejde med en mindre kontrolgruppe i forskningsperioden, end hvad man aktuelt gør, fordi *”vi lige nu har cirka 60 unge, som vi har sorteret fra, men som vi rigtig gerne vil have med ind i NExTWORK, fordi vi kan se, at indsatsen virker”* (Anton, leder). Ifølge lederen er der en forskningsetisk udfordring i at arbejde med en kontrolgruppe af den nuværende størrelse, fordi det betyder, at *”vi har en indsats, som vi bevidst holder fra folk, som har brug for den”*.

4.1.3. Formål, forhåbninger og motivationer

4.1.3.1. De unges formål med NExTWORK-deltagelse

Unge i begge kommuner giver udtryk for, at det i starten var uklart for dem, hvad det officielle formål med NExTWORK egentlig var, eller at NExTWORK viste sig at være anderledes, end hvad de forventede. I Roskilde giver flere af de unge udtryk for, at NExTWORK lød *”hippieagtigt”* (Helene) og *”lidt for alternativt”* (David), men blev positivt overraskede over at erfare, at *”det slet ikke er så mærkeligt, som det lyder”* (Kirstine).

I den mere alvorlige ende fortæller flere af de unge i Fredericia, at det medførte frustration og usikkerhed, at formålet med NExTWORK ikke var blevet tydeliggjort for dem, da de startede. For Sigurd (ung) var det i starten grænseoverskridende at træde ind i netværksgruppen, som han først blev mere tryk ved at være og deltage i, da han havde fået formålet med den forklaret; og for Sofie (ung) medførte det irritation, at *”man tvinger folk ned i noget, men ikke kan forklare formålet med”*. Teamet i Fredericia oplever også, at de unge var meget i tvivl om formålet med NExTWORK i starten, og foreslår, at det måske skyldtes, at *”vi nok heller ikke selv var helt klar over formålet, og derfor ikke kunne forklare det ordentligt til de unge”* (Mia, teammedlem). Dette blev yderligere vanskeliggjort af, at alle de unge i starten kom fra eksisterende sagsstammer, og derfor var vant til den ordinære, 1:1 sagsbehandling.

Adspurgte om deres egne formål med at være med i NExTWORK, svarer de unge i begge kommuner mere tydeligt. De unge nævner hovedsageligt fire formål, og i flere tilfælde nævner den samme unge person to eller flere af følgende formål på samme tid:

1) At få hjælp til at finde praktik eller arbejde. Bortset fra ganske få unge, der beskriver at deres forhåbning til NExTWORK er at blive afklaret til fleksjob eller førtidspension, ønsker alle de unge at få hjælp til at komme i uddannelse, praktik eller lønnet arbejde. Flere af de unge beskriver, at de har haft meget svært ved at finde praktik eller lønnet arbejde, inden de kom med i NExTWORK. Dette eksemplificeres her af David:

Jeg var lidt skeptisk med, om det ville virke. Men jeg tror også, jeg var nået til et punkt, hvor jeg havde søgt arbejde i flere måneder, og jeg havde ikke fået noget som helst resultat. Så jeg tror mere, at man kan kalde det en lille smule desperation, der kaldte efter, at "jeg skal jo bare ud at prøve et eller andet, og se om det virker"

2) At (gen)lære at være omkring andre mennesker. En gruppe af de unge fortæller, at de har en stor forhåbning til, at de i NExTWORK kan få hjælp til at (gen)opbygge socialt netværk og sociale kompetencer (efter længere sygdomsforløb og/eller længere tid hjemme uden beskæftigelse). Disse unge fortæller bl.a. om, at have "mistet rigtig meget af mit sociale" (Jens) ifm. sygeperiode og længere tid hjemme, og i den forbindelse af have brug for hjælp til "at lægge fundamentet igen" (Sigurd), for så derefter at kunne begynde at tænke på beskæftigelse:

Jeg startede i NExTWORK for at lægge fundamentet igen: at kunne møde til tiden, være sammen med andre mennesker igen, at kunne håndtere at sidde og snakke om forskellige ting. I halvandet år, efter jeg stoppede på uddannelse, har jeg ikke set ret mange mennesker: min familie, min psykolog og min læge. Så det var også det at turde at hoppe ud i sociale situationer og se andre mennesker igen... Og det var grænseoverskridende. Og derfra blev formålet at blive afklaret: Hvad er så næste skridt?"

3) At få en sammenhængende hverdag op at køre. I forlængelse af de to ovenstående punkter, fortæller flere af de unge også, at de håber at kunne bruge NExTWORK til at få en hverdag op at køre igen. Dels bevirker de ugentlige netværksgrupper og andre aktiviteter af forskellig hyppighed – matchevents, og muligheden for at deltage i CV-café (begge kommuner) eller Fodbold for Fremtiden (Roskilde) – at de unge her og nu får et formål med at komme ud ad døren og muligheden for at opbygge en hverdagsrutine; og dels giver udsigten til at komme i længerevarende uddannelse eller lønnet arbejde gennem NExTWORK forhåbning om adgang til længevarende, bæredygtig hverdagsrutine:

Nu vil jeg egentlig bare gerne... have mig en læreplads. Altså, jeg lever bare sådan et kedeligt liv, og jeg vil egentlig bare gerne have noget at lave i min hverdag nu. Og det har jeg haft brug for hjælp til. I hvert fald brug for støtten til. Og den tror jeg måske jeg er ved at få hernede nu (Malthe)

4) At hænge ud med andre unge i samme situation som en selv. Selvom det ikke indledningsvist var deres formål med at deltage i NExTWORK, fortæller en gruppe af de unge desuden, at uanfællelskabet i NExTWORK – først og fremmest i netværksgrupperne, men også i pauserne før, under og efter grupperne, og i enkelte tilfælde gennem udviklingen af venskabsrelationer, der rækker udover NExTWORK – med tiden udvikler sig til at være et vigtigt formål i sig selv for dem ved at møde op i NExTWORK:

Kirstine: Og så synes jeg bare, at det er et pissefedt koncept, fordi man uden at tænke over det, får nogle rigtig gode venner. Og bekendtskaber. Og det er der rigtig mange af dem, der er i NExTWORK, der har brug for. Ja. Jeg har to veninder, og det er det (...) Så højdepunktet for mig, det er tirsdag og onsdag [hvor Kirstine deltog i NExTWORK-aktiviteter]. Ja.

Interviewer: Fordi det er der, du kommer ned og hænger ud med nogen?

Kirstine: Ja. Og så er der nogen ligesindede at snakke med om alt og ingenting.
(Kirstine)

4.1.3.2. Ledere og teammedlemmers forståelser af formålet med NExTWORK

Blandt ledere og teammedlemmer er der bred enighed om, at det overordnede formål med NExTWORK er klart og tydeligt, idet det er et beskæftigelsestilbud til unge: at få så mange unge som muligt sendt videre til uddannelse eller arbejde. Dog indeholder empirien også flere tilføjelser til eller modifikationer af dette overordnede formål.

For det første fremhæver begge teams, at en del af ungegruppen er så udfordret, at ”de skal have fleksjob eller førtidspension (...) Og så hedder det jo afklaring, om det så er NExTWORK eller et almindeligt forløb” (Mia, teammedlem). Faktisk mener teammedlemmerne, at det kan være fordelagtigt, hvis afklaringsforløbet foregår i NExTWORK, fordi den hyppige kontakt mellem teamet og den unge betyder, at man hurtigt ”får en masse eksempler på, hvor og hvor store udfordringerne er”, hvilket kan afkorte nogle afklaringsforløb, der ellers ”kunne have taget flere år” (Merete, teammedlem). Denne opfattelse deles af en leder i Roskilde, der ”faktisk er mest tryk ved, hvis de [unge] kommer fra NExTWORK og skal have førtidspension eller fleksjob”, fordi hun så ved, ”at man, apropos devising, har vendt og drejet sagen og er kommet frem til den rigtige beslutning” (Ida, leder).

For det andet fremhæver begge teams, at et centralt formål med NExTWORK er, at sende de unge bæredygtigt videre. Her fremhæver teammedlemmer, at ”der skal være tid og lov til at prøve forskellige ting af, og det gør lidt op med det der ”hurtigt ud og i uddannelse-paradigme (...) Man skal faktisk helst være i flere praktikker, før man kommer ud igen” (Julie, teammedlem). De unge skal have tid til selv at gøre sig erkendelserne, og derfor må et NExTWORK-forløb godt tage længere tid. Et NExTWORK-forløb må også godt ende med, at en ung sendes videre til et andet kommunalt beskæftigelsestilbud, så længe den unge ”tager sig nogle erfaringer med videre” (Camilla, teammedlem). I forlængelse heraf fremhæver en leder fra Roskilde også, at NExTWORK ”ikke kun handler om arbejdsidentitet”, men også handler om, at der er mulighed for at ”bygge de unge op” på en helt anden måde, end i den traditionelle beskæftigelseskontekst (Ida, leder):

Det handler ikke kun om arbejdsidentitet. Fordi det jeg kan se, at NExTWORK kan, som jeg ikke tror, at rådgiverne altid ser på samme måde som mig, fordi jeg sidder hvor jeg gør, og ser det lidt mere meta... En sideeffekt af NExTWORK er, at jeg kan se nogle unge mennesker, der tør noget mere, fordi de har været en del af NExTWORK. Hvis jeg har unge, der skal stille op til et eller andet, så er de unge i NExTWORK ret gode til det, på grund af den måde der bliver arbejdet på i netværksgrupperne:

Deres stemme bliver bygget op på en helt anden måde, end den gør i en traditionel beskæftigelseskontekst. Og det er en ret vigtig pointe ind i det her, tænker jeg.

I citatet forklarer lederen, hvor NExTWORK i hendes optik *"ikke kun handler om arbejdsidentitet"*, men også handler om at *"bygge [de unges] stemme op på en helt anden måde"* end i traditionelle beskæftigelsesindsatser. Formålet med NExTWORK er altså også at *"bygge de unge op"*, bl.a. så de *"tør noget mere"*, end hvis de havde været i den traditionelle beskæftigelsesindsats.

4.1.3.3. Virksomhedsrepræsentanternes formål med at deltage i NExTWORK

Virksomhedsrepræsentanternes formål med at deltage i NExTWORK er meget ens på tværs af de to kommuner. I litteraturen peges der ofte på, at virksomhederne kan deltage af både altruistiske grunde (påtage sig et socialt ansvar, jf. CSR og ESG) og i forhold til egen nytte i relation til at øge den generelle inkluderingskapacitet eller som hjælp til rekruttering (Dall et al., 2023). Måske givet målgruppens sammensætning peger virksomhedsrepræsentanterne primært på de altruistiske formål.

Blandt de seks virksomhedsrepræsentanter, vi har interviewet, er den klart hyppigst fremhævede bevæggrund for at deltage i NExTWORK således et ønske om at hjælpe de unge i NExTWORK tættere på uddannelse, beskæftigelse og et bedre liv. Det udtrykkes som det rigtige at gøre.

Virksomhedsrepræsentanterne uddyber især dette med at kan man hjælpe, skal man hjælpe. Flere af virksomhedsrepræsentanterne udtrykker, at de og deres virksomhed gerne vil bidrage til at løfte den samfundsopgave, det er at hjælpe de unge i målgruppen for NExTWORK. Faktisk bliver det af nogle formuleret som en decideret pligt at gøre, hvis man har mulighederne for det: *"Vi er en virksomhed, der er meget rummelige og menneskelige, så vi har mulighed for at tage os af, og det har man en forbandet forpligtigelse til at gøre, når man kan. Vi skal hjælpe dem, der har lyst til at blive hjulpet"*, fortæller Jonathan. De peger videre på, at det kunne have været nogen, man selv kendte. Enkelte af virksomhedsrepræsentanterne forklarer således at de selv kender unge, der har lignende problemer, og derfor *"er mere indstillet på at give en hånd med"*: *"Hvis man i ens egen omgangskreds oplever unge, der har relevante problemer – Asperger, ADHD, hvad det nu er – så er man meget mere indstillet på at give en hånd med (...) Mange kender nogen, der har psykiske problemer eller sådan noget, som kan være en afgørende motiverende faktor for, at man har lyst til at løfte ansvaret"*, fortæller Margrethe. Endelig er der flere der refererer til en mere generel problematik omkring ungdomslivet. Således begrunder nogle af virksomhedsrepræsentanter deres beslutning om at tage NExTWORK-praktikanter med, at de synes, at der bliver *"stillet alt for mange krav til unge mennesker i dag"* (Jan). Når *"samfundet sætter tempo og pres, så går de unge bag om dansen, og så har man som virksomhed et ansvar for at tilbyde de unge mennesker et sted med ro på, [og samtidigt] vise dem, at de nok skal lande på den rigtige hylde på et tidspunkt"* (Jytte).

Om end det ikke fylder meget, peger enkelte virksomhedsrepræsentanter også på, at virksomhederne kan have en egeninteresse i at involvere de unge. Det handler bl.a. om at få hjælp til småopgaver, f.eks. sæsonbetonet arbejde eller på sigt gøre de unge interesserede i den branche eller profession, man selv repræsenterer. Som det formuleres af en virksomhedsrepræsentant: *"Jeg vil gerne være med til at åbne døren ind til en for mange 'lukket verden', og hvis der så endda på sigt er nogen, der kunne tænke sig at blive socialpædagoger, så kan jeg både udbrede kendskabet til faget og måske endda få nogle gode kolleger på sigt"* (Mathias).

Det er måske ikke så overraskende, at virksomhederne primært selv peger på, at de gør det af altruistiske grunde. Det kan bl.a. være for at understrege, at praktikpladser til denne ungegruppe

ikke handler om at sikre gratis arbejdskraft (som de unge selv peger på som et muligt motiv, jf. afsnit 4.3.3), eller at de ikke selv ser en forbindelse mellem det at påtage sig et socialt ansvar og den øvrige drift af virksomheden. Som nyere litteratur har peget på (Dall et al., 2023), kan en deltagelse i projekter som NExTWORK også anvendes af virksomhederne til mulig egeninteresse i form af imagepleje eller forbedring af arbejdsmiljø og rummelighed på virksomhederne generelt, som kommer hele virksomheden til gode. Her ligger der måske et uudnyttet potentiale for at udvikle virksomhedssamarbejde, samt diskutere mulige grunde og betingelser for virksomhederne til at deltage i arbejdet med at inkludere disse ungegrupper på arbejdsmarkedet (se også afsnit 4.4.3. hvor dette uddybes yderligere).

4.2. Netværksgrupper

I dette afsnit stilles der skarpt på udmøntningen af principperne i netværksgrupperne gennem analyser af feltnoter, unge- og teaminterview. I det følgende analyseres udmøntningen af principperne i netværksgrupperne ét ad gangen. Til en begyndelse er det dog en væsentlig observation og udfordring, at der er store forskelle på dynamikken af og indholdet i netværksgrupperne både i og på tværs af de to kommuner.

4.2.1. Store forskelle mellem netværksgrupperne

I begge kommuner oplever unge, der har været længe i NExTWORK og har været i forskellige netværksgrupper, at der er store forskelle mellem netværksgrupperne. I Fredericia fortæller Sebastian, at *"tirsdagsgruppen altid har været kendt for at være gruppen, hvor der næsten aldrig var nogen, og der var meget stille"*, mens der på mandagsholdet *"altid er mindst seks personer, og det kan være svært at få et ord indført, fordi folk snakker hele tiden"*. I Roskilde fortæller Kirstine, at *"i tirsdagsgruppen, der snakker vi meget bedre sammen på kryds og tværs. Hvor i onsdagsgruppen, der kan jeg godt lidt føle, at det hurtigt bliver lidt opdelt"*.

På tværs af unge- og team-interview er der bred enighed om, at variationen først og fremmest handler om de unge, der er med i netværksgrupperne: *"Det er jo fordi, det er forskellige personer i grupperne"*, siger Kirstine (ung). På et individuelt niveau kan det handle om, at enkelte unge kan have trætte, dårlige eller særligt energiske dage, hvilket kan smitte af på gruppedynamikken den enkelte dag. På et kollektivt og mere overordnet niveau handler det om, at sammensætningen af unge i forskellige perioder fører til forskellige gruppedynamikker. Det fører til, at *"[man] i perioder godt kan snakke om, at grupperne har bestemte karakteristika. Men så en måned efter, så er tirsdagsgruppen blevet helt anderledes"*, fortæller Julie (teammedlem), for *"når der er mange fra en gruppe, der er gået fra til uddannelse eller arbejde, og der så er kommet nye til, så ændrer kulturen sig jo"* (Mia, teammedlem).

Forskellene mellem netværksgrupperne er vigtige at holde sig for øje, fordi de betyder meget for de unges oplevelser af at være med i NExTWORK, og for hvordan principperne udspiller sig i praksis. Dette udfolder vi videre i de følgende afsnit.

4.2.2. Mange til mange i netværksgrupperne

4.2.2.1. Velfungerende gruppeinteraktion

Selvom netværksgrupperne løbende ændrer sig, ser de unge og teammedlemmerne i de to kommuner overvejende ens på, hvad der kendetegner den velfungerende gruppeinteraktion. I den velfungerende netværksgruppe *"er vi [personalet] ikke så meget med"*, fordi de unge *"selv kommer på banen og giver sparring til hinanden"* (Mia, teammedlem), og spejler sig i hinanden: *"Når de unge tænker: 'Hvis hende eller ham, der har nogle af de samme udfordringer, som jeg selv har, kan lære at tage bussen, så kan jeg måske også. Det er jo meget bedre, end når vi kommer og fortæller, at vi har taget bussen. Hvad skal de bruge det til?'"* (Helle, teammedlem).

For de unge er det også et afgørende træk ved den velfungerende gruppeinteraktion, at de interagerer med hinanden: at alle deltager aktivt i samtalerne, eller som minimum forholder sig

passivt på en respektfuld måde: lyttende, og uden at larme, grine eller stirre ned i telefonen. Unge i begge kommuner oplever, at netværksgruppen godt kan føles utryk at dele personlige ting i, hvis flere af de andre unge hverken er deltagende eller respektfuldt lyttende. De unge efterspørger derfor, at der laves flere fællesskabende aktiviteter i gruppen, så de kan blive trygge ved hinanden, og at personalet står for at facilitere øvelser eller lege, der sikrer trygge rammer for interaktionen de unge imellem. Betydningen af professionel facilitering for den gode gruppeinteraktion uddyber vi videre i afsnit 4.2.4. og 4.4.2.

4.2.2.2. Potentialer ved mange til mange i netværksgrupperne

Når de unge deltager i en velfungerende netværksgruppesession, oplever de en række positive resultater som følge af interaktionen med andre unge – eller hvad vi her fremskriver som potentialerne ved mange til mange-princippet i netværksgrupperne. Disse kan placeres i to overordnede kategorier: 1) Sociale og emotionelle potentialer og 2) Beskæftigelsesrettede og administrative potentialer

Forskningslitteraturen om de værdigenerende potentialer ved kollektive beskæftigelsesindsatser (dvs. beskæftigelsesindsatser, der, ligesom NExTWORK, har gruppeinteraktion mellem velfærdsmodtagere i kernen af indsatsen) er sparsom (Välimäki & Husu, 2023, p. 106). Dog findes der enkelte danske (Bukdahl & Vickery, 2022) og internationale (Pearson et al., 2023; Välimäki et al., 2023; Välimäki & Husu, 2023) bidrag, der im- eller eksplicit beskæftiger sig med dette spørgsmål. Inden vi udfolder denne rapports empiriske fund, præsenterer vi kort de pointer fra denne forskning, der er mest relevante i forhold til NExTWORK.

Den eksisterende forskningslitteratur fokuserer særligt på de sociale og emotionelle potentialer ved kollektiviteten. For det første peger forskningen på, at indsatserne, ved at tilbyde et professionelt faciliteret socialt rum, muliggør social træning, dvs. et rum til at (gen)lære at interagere med andre mennesker (Määttä et al., 2024, p. 74; Välimäki & Husu, 2023, p. 107), samt giver gruppedeltagerne mulighed for at danne nye relationer og bekæmpe social isolation og ensomhed (Pearson et al., 2023, p. 77; Välimäki & Husu, 2023, p. 113). For det andet peger forskningen på, at indsatserne – ved at samle en gruppe unge, der deler lignende fysiske, mentale og sociale udfordringer – skaber et rum for 'alternative fortolkninger' af gruppemedlemmernes fælles problemer (Välimäki et al., 2023, p. 430f). Da det at være i en marginaliseret position ift. uddannelsessystemet, arbejdsmarkedet og et mainstream ungdomsliv kan føre til følelser af skam og mindreværd (Pultz, 2024; Välimäki et al., 2023), giver dette alternative fortolkningsrum en række positive muligheder. Det alternative fortolkningsrum har blandt andet potentiale til at normalisere tidligere og nuværende negative oplevelser af at være anderledes, ligesom det kan udgøre et sted, hvor de unge kan udtrykke frustration over oplevelser af strukturel uretfærdighed (Määttä et al., 2024, p. 75). Dette kan igen reducere følelser af skam relateret til de unges marginaliserede position i ungdomslivet og tilbyde et rum, hvor de unge oplever, at de kan 'være sig selv', uden at skulle skjule deres problemer (Määttä et al., 2024; Välimäki & Husu, 2023).

Sociale og emotionelle potentialer

De sociale og emotionelle potentialer ved kollektiviteten i netværksgrupperne dækker over de unges oplevelser af, at de i netværksgrupperne møder unge, som de deler livsomstændigheder med, og som de kan relatere til. Dette kan afhjælpe følelser af skam og forkerthed, og tilbyder et rum, hvor

man kan være sig selv og snakke åbent om sine udfordringer. Desuden oplever de unge også, at de i netværksgrupperne kan øve sig i at være omkring andre mennesker og i visse tilfælde endda opbygge sociale relationer, der rækker udover grupperne.

Når det gælder **identitets- og emotionspotentialer**, deler hovedparten af de unge en opfattelse af, at de ikke hver og en er fuldstændigt ens, men at de som gruppe deler nogle grundtræk: For det første har de udfordringer af social, psykisk og/eller fysisk karakter, som betyder at de for det andet har svært ved at finde og fastholde uddannelse eller arbejde. Det betyder for det tredje, at de unge i NExTWORK er fælles om at indtage en udsat position i ungdomslivet. En ung fortæller, at han *"alle dage har skilt [sig] ud"*, og at han tror, at *"det på en mærkelig måde er en fællesnævner for os, der er hernede"* (Kasper, ung)

Flere af de unge beskriver, at oplevelsen af at være anderledes og stå uden uddannelse og arbejde er tæt sammenvævet med en følelse af at være forkert. Denne følelse henføres ofte til de normative forventninger, de unge oplever omkring sig fra forældre og jævnaldrende. Dette kan f.eks. dreje sig om, at man godt kan *"føle sig lidt dum eller lidt ussel"*, og at *"det jo ikke ligefrem er fordi det gør forældrene stolte, at man sidder i sådan en situation, som den vi sidder i"* (Ken, ung). Eller det kan dreje sig om en oplevelse af, at *"den sociale setting, jeg har været i, har altid bare været med at folk har vidst hvad de ville. Og folk har... Altså, de har bare kørt derudad. Det der med at føle, at nu står jeg stille, mens alle andre ved hvad de skal. Det skadede rigtig meget mit eget selvbillede og selvtilid og alt muligt"* (Jens, ung). Monrad (2022) peger på, at oplevelsen af ikke at passe ind i de normer for arbejde og uddannelse, som passer til ens alder, kan føre til en følelse af både at være social og temporal outsider.

De unge beskriver, at netværksgrupperne har potentiale til at udgøre et rum, hvor man *"ikke bliver dømt"*, hvilket ellers *"kan være svært at finde for os unormale"* (Clara, ung), og at de i netværksgrupperne *både* kan få lov at være sig selv og se sig selv i et nyt lys. De unge beskriver, at de i netværksgrupperne lærer, at de ikke er alene om at have udfordringer, og at det grundlæggende er *"rigtig rart"* og samtidigt tilbyder dem et nyt blik på sig selv: *"Det er meget nemt at få følelsen af, det er kun mig, der er så mærkelig, og kun mig, der fejler de her ting og sådan noget. Og der er det rigtig rart at kunne spejle sig i andre og sige, okay, jeg er faktisk ikke alene om, at synes, det er pissesvært"* (Kirstine, ung). Ligesom, tilføjer Kirstine, at det er *"meget federe"* at drøfte sine problemer og frustrationer med ligestillede unge end med en psykolog eller en psykiater, fordi de unge kan relatere på en måde, psykologen eller psykiateren ikke kan. Den gensidighed, de unge oplever i netværksgrupperne, giver mulighed for, at man *"bare kan være sig selv"*:

Altså, jeg er jo bare glad for at være i et miljø, hvor jeg kan dele, hvad jeg går og slås med. Fordi det kan jo... Jeg synes jo, at det kan være hårdt at gå og lyve over for sig selv, når man er omkring andre.

Så skal man lade som om, at man er normalt fungerende. Det har jeg ligesom prøvet. Det koster meget energi. Så er det meget bedre at være skør og sige nogle tossede ting. Altså, bare at være sig selv, er egentlig det, jeg prøver at komme frem til.

(Kasper)

Af citatet fremgår det, at Kasper oplever, at netværksgrupperne giver ham nogle adfærdsmuligheder, han ikke ellers har i sit øvrige liv: han kan *"dele, hvad han går og slås med"*, behøver ikke at *"lyve over*

for sig selv” og lade som om, at han er bedre fungerende, end han egentlig er; i netværksgruppen kan han ”bare være sig selv”. Han behøver ikke at gå og føle sig forkert, og det sparer han en hel masse energi på.

I forhold til socialiseringspotentialer oplever de unge den velfungerende netværksgruppe som et rum, der giver dem mulighed for at socialisere med andre unge. Dette kan dels bruges til at øve sig på eller genlære at være social efter en længere sygdoms- eller passiv periode (se citat i afsnit 4.1.3.1.); dels til at etablere venskabsrelationer, der rækker udover netværksgrupperne.

En gruppe af de unge giver udtryk for, at de aktuelt eller i længere perioder af deres liv har haft svært ved at etablere venskabsrelationer til andre unge mennesker. Dette kan, med de unges egne ord, bl.a. skyldes at de føler sig ”asociale” (David, ung), ”har sindssygt meget autisme, så det der med at være social, det er fucking svært” (Kirstine, ung), eller at de, pga. deres manglende tilknytning til de ’klassiske’ uddannelses- eller arbejdspladsfunderede ungefællesskaber, har svært ved at få venner:

Og det er jo også meningen, at sådan en som mig for eksempel, jeg har svært ved at lave venner på min egen alder, fordi jeg skal være flexjobber og ikke kan tage en uddannelse med folk på min egen alder. Og ikke arbejder på en arbejdsplads med folk på min egen alder. Og der vil jeg jo mene, at det vil være en kæmpe bonus, hvis man kunne få noget netværk i NExTWORK. Fordi der er der en masse mennesker, jeg synes er megafede
(Sofie, ung)

Beskæftigelsesrettede og administrative potentialer

De beskæftigelsesrettede og administrative potentialer ved kollektiviteten i netværksgrupperne dækker over de unges oplevelser af, at de ved at interagere med hinanden får ny information eller gør sig nye erkendelser, som de kan bruge til at navigere i det kommunale bureaukrati eller til at nærme sig uddannelse eller beskæftigelse.

Mens disse beskæftigelsesrettede og administrative potentialer ved kollektive beskæftigelsesindsatser er relativt ubeskrevne i den danske og internationale forskningslitteratur (jf. ovenfor), relaterer de sig til en række centrale spørgsmål indenfor forskning i beskæftigelsespolitik og offentlig politik og forvaltning (public administration), som vi løbende forsøger at skrive empirien op imod.

Den kollektive del indeholder således et **administrativt potentiale**, hvor de unge oplever, at de kan opnå lavpraktisk (men brugbar) administrativ viden ved at sparre med de andre unge i netværksgruppen. Dette kan f.eks. handle om at få oplyst af andre unge, at man måske er i målgruppen for det sociale frikort, hvilket ”man måske ikke lige selv var opmærksom på” (Sigurd, ung). Det er oplagt at forstå dette som et ’administrativt potentiale’ i lyset af *administrative burdens*-litteraturen (se f.eks. Moynihan et al., 2015), der beskæftiger sig med, hvordan borgerens møde med staten kan opleves byrdefuldt eller blive unødigt besværligt, når borgeren ikke besidder de tilstrækkelige (bl.a. administrative og sociale) kompetencer.

Der er ligeledes et **livsmestringspotentiale**, hvor netværksgrupperne fungerer som et rum, hvori de unge kan sparre med hinanden om hverdagsrutiner, døgnrytmer, søvnvaner og lignende

hverdagsforhold, der påvirker de unges uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder. Dette kommer f.eks. til udtryk i nedenstående feltnote fra en netværksgruppesession:

Det endte med, der slet ikke kom gang i 'programmet' [som teammedlemmerne havde planlagt], fordi snakken gik så livligt om rutiner, døgnrytmer, søvn, hverdagsstruktur, osv. Særligt Malthe [ung] var meget livlig og kom med alle mulige råd og fortalte mange anekdoter. Der blev gået lidt til Steven [ung], som kom tre kvarter for sent, fordi han havde sovet over sig [hvilket udgjorde afsættet for, at der blev talt om hverdagsrutiner]. Der var en del forhandling af, hvor nemt/svært det er at ændre på sine rutiner. Malthe sagde meget sådan "bare få det gjort, sæt nogle rammer for dig selv, stå op og gå i seng på det samme tidspunkt hver dag", osv.; Merete [teammedlem] og Mia [teammedlem] gav Malthe meget taletid, men tog også nogle gange Stevens og nogle af de andre unges perspektiv (f.eks. Mia: "Jeg forstår også godt, at det bliver svært at komme op, hvis man gennem en længere periode ikke har haft noget at lave")

(Feltnote 11. september 2024, netværksgruppe)

Af feltnoten fremgår det, hvordan det meste af netværksgruppesessionen gik med at de unge, suppleret af gruppefacilitatorerne, delte ud af egne erfaringer og diskuterede mulighederne for at ændre på sine hverdagsrutiner, som bl.a. har en indflydelse på, om de unge kan møde til tiden, få sovet ordentligt, osv.

Det **beskæftigelsesoplysende potentiale** betyder at de unge kan opnå brugbar viden om uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder ved at lytte til hinandens erfaringer. F.eks. oplever en ung, at han gennem NExTWORK får givet "en genvej rundt om sine problemer", fordi de andre unges erfaringer gør ham bekendt med alternative veje til uddannelse eller beskæftigelse:

NExTWORK er en genvej på den måde, at du nærmest har sådan en tredje hånd, der lige kommer over og hjælper dig med, om det er at komme ud i en praktikplads, om det er at tale om det sted, du er lige nu. Og generelt bare bygge dine færdigheder til et godt professionelt liv. Fordi i NExTWORK, der er masser af socialitet. Man snakker konstant med hinanden, men man får også indblik fra andre personer, både fra dem, der er udenfor, men også dem der allerede er i en praktikplads. Så derfor synes jeg, at det er lidt en genvej, fordi... Man kan kigge figurisk på det: Man har et kort, hvor der ikke er noget som helst tegnet på. Og så [får man en genvej] ved, at der er en, der har prøvet det, der kan sige, "hey, der er den her vej, og den er meget hurtigere end de fleste andre, som du kommer til at finde" (David, ung)

David oplever, at han gennem NExTWORK, hvor "man konstant snakker med hinanden", får en masse input fra andre, der har mere og/eller anderledes erfaring end han selv har, og at dette i figurisk forstand tegner mulige uddannelses- eller beskæftigelsesruter ind på Davids kort over samme, hvor der ellers "ikke er noget som helst tegnet på". Det relaterer også til administrative burdens-litteraturen (Moynihan et al., 2015), der understreger pointen om, at mange til mange i netværksgrupperne muliggør en beskæftigelsesoplysende læring, der gør det nemmere for de unge at finde rundt i uddannelses- og beskæftigelsessystemerne.

Endelig kan motivationspotentialet fremhæves. Flere af de unge beretter, at de finder motivation i at høre om andre unge, som de kan spejle sig i, der formår at komme i uddannelse eller beskæftigelse. Dette punkt er meget relevant at perspektivere til eksisterende forskning på social-

og beskæftigelsesområdet, idet spørgsmålet om særligt arbejdsløse borgeres motivation gennem længere tid har været centralt (se f.eks. Håvold, 2018; Jørgensen, 2009; Marston & McDonald, 2008). Denne forskning fremhæver bl.a., at aktiv beskæftigelsespolitik (ALMP) på tværs af velfærdsregimer i Europa, Nordamerika og Australien har lagt meget vægt på at modvirke de lediges påståede manglende motivation gennem særligt 'hårde' økonomiske incitamentstrukturer (sanktioner), men også gennem 'bløde' motivationsstrategier som *motivational interviewing* og coach-forløb (Friedli & Stearn, 2015; Pultz, 2024). Fælles for disse strategier er dog, at de *individuel*t forsøger at påvirke den lediges motivation. Dette har ført til kritik fra forskere, der argumenterer for, at motivation hellere skal forstås som et grundlæggende *relationelt* fænomen (Katznelson, 2017). Her er netværksgruppernes motiverende effekt relevant at fremhæve.

Dette kommer f.eks. til udtryk i nedenstående interviewuddrag, hvor Ken (ung) fortæller, hvorfor han godt kan lide at møde andre unge i netværksgrupperne:

Ken: Jeg tror bare, at det giver lidt mere motivation når man ved at man ikke er den eneste. Og altså, det er jo ikke... Det lyder jo nærmest lidt ondt at sige, at det giver motivation. Men det der med, at man ikke sidder alene... Det giver noget. Fordi når man føler sig alene, føler man måske, at man er den eneste der sidder i det, selvom man godt ved det. Men hvis man har den følelse, kan det godt være svært at finde motivation til at komme ud af den. Men hvis man ved der er andre, og kan se der er andre, så kommer motivationen så måske også lidt mere, ikke?

Interviewer: Ja. Og hvordan kan det være, at den opstår, motivationen?

Ken: Fordi man vil gøre det bedre. Og man vil jo kunne vise... Man vil gerne vise, at man kan komme ud. Lad os sige... Lad os sige, der er en i for eksempel vores gruppe, der kommer ud, så kommer det jo også til at give motivation til os andre til at komme ud. Fordi det viser jo, at det kan lade sig gøre. Man kan jo godt føle sig lidt håbløs, når man sidder i det her system.

I citatet fortæller Ken om et beskæftigelsessystem, man godt kan "føle sig lidt håbløs i", når man møder det individuelt, og som det godt kan være svært at finde motivation at finde veje ud af, når man føler sig alene i det. Når man i NExTWORK erfarer, at man ikke er den eneste, og tilmed oplever andre unge, som det lykkes for "at komme ud", så givet det fornyet motivation, fordi det viser, at det kan lade sig gøre at komme i beskæftigelse.

4.2.2.4. Udfordringer ved mange til mange i netværksgrupperne

Selvom der er en række beskæftigelsesrettede- og sociale potentialer ved mange til mange-interaktionen i netværksgrupperne, kommer den også med en række udfordringer. Når gruppeinteraktionen *ikke* er vellykket, kan netværksgrupperne give anledning til frustration hos både unge og teammedlemmer; og når både unge og teammedlemmer oplever, at der er en risiko for, at interaktionen kan udvikle sig til at blive et 'pity party', hvor de unge kommer til at trække hinanden ned i dårligt humør og dvæle for meget ved deres udfordringer.

Manglende engagement og tillid

Hvis de unge ikke alle deltager aktivt – eller som minimum forholder sig passivt på en respektfuld måde (jf. 4.2.2.1.) – er der stor risiko for, at gruppeinteraktionen bliver dysfunktionel, hvilket giver anledning til frustration hos både teammedlemmer og unge. Et teammedlem i Roskilde udtrykker, at

netværksgrupperne ”både er hendes yndlings- og hadedel af NExTWORK” (Julie, teammedlem), fordi interaktionen afhænger så meget af de unges dagsform og engagement. Når der ikke er noget engagement, er det meget svært at få netværksgruppen til at fungere. Her eksemplificeret ved et uddrag fra interviewet med Fredericia-teamet:

Mia: Manglende engagement og holdning. Det er det værste. Jeg vil hellere have, de skælder ud og er sure, for så er der da i det mindste noget at tage fat i.

Merete: ”Hvad synes du om det?” ”Det ved jeg ikke” (griner)

Mia: For så bruger man enormt mange kræfter på bare at hive og hive og hive og hive.

Helle: Også bare for at bibeholde den gode stemning nogle gange, ikke? For man kan bare komme ind i et rum, hvor energien er så lav, og så skal man virkelig bruge sig selv for bare at skabe et eller andet, der er rart at være i. Det er træls!

Merete: Og det er svært at forudsige. Det afhænger både af hvem der kommer på dagen, men der kan også komme nogen, der normalt deltager superfint, men som har en dårlig dag, og så er det slet ikke, hvad det plejer at være

Mia: Ja! Og så smitter det bare.

I interviewuddraget fremhæver teammedlemmerne, at man bruger ”enormt mange kræfter” på at forsøge at skabe interaktion og god stemning, hvis de unge i gruppen har en dag med dårligt humør og manglende engagement. Og det bliver ikke bedre af, at det er svært at forudsige på forhånd, hvilket humør de unge møder op i, og at de unge smitter hinanden med deres humør.

For de unge er engagement også meget afgørende for vellykket gruppeinteraktion, og når det ikke er til stede, kan det både skabe utryghed, mindske tilliden mellem de unge og få deltagelse i netværksgrupperne til at føles som spild af tid. Nogle af disse perspektiver kommer til udtryk i nedenstående interviewuddrag:

Interaktionen haltede efter i gruppen, fordi der var folk, der ikke tog det seriøst. Og det var en utrolig støj at bringe med ind i et lokale, hvor man er nødt til at have tillid til hinanden. Og noget respekt. Hvis man ser, at der er en anden, der sidder og scroller på sin telefon og har høretelefoner i... Det gør altså meget ved den tillid, der er i rummet. Det skaber faktisk en mistillid i rummet
(Sigurd, ung)

I citatet fremhæver Sigurd, at tillid er afgørende for vellykket gruppeinteraktion, og at denne udfordres meget, når der er unge i grupperne, der ”ikke tager det seriøst”, men kigger på deres telefoner eller har høretelefoner i, mens andre fortæller. Andre unge fortæller desuden, at det godt kan ”blive lidt akavet”, når der er unge i gruppen, der er helt passive, fordi ”man kommer til at tænke meget over sin egen adfærd i gruppen”, hvis man selv er en, der deler meget (Clara, ung).

Her er det dog værd at fremhæve to ting. For det første, som tidligere anført (jf. afsnit 4.2.2.1.), at flere unge fremhæver, at passivitet godt kan være okay, så længe det er respektfuldt, dvs. lyttende og ikke-forstyrrende. For det andet fortæller nogle af de unge, der beskriver sig selv som passive, at de ”måske er lidt stille på [deres] pladser henne i hjørnet, men at [de] rigtig godt kan lide at være her

alligevel” (feltnote 9. oktober, netværksgruppe, Roskilde). Passiviteten kan bl.a. skyldes et behov for at passe på sig selv af hensyn til sociale og/eller mentale udfordringer:

Interviewer: Har det [Kens passivitet i gruppen] at gøre med den angst der, eller hvad?

Ken: Øhm min angst, men også... Jeg har jo fået diagnosen moderat depression, så det har jo også noget med det at gøre. Men ja. Det reflekterer i hvert fald, hvordan jeg er i gruppen. Når jeg har det godt, så kan jeg godt sige nogle jokes og lidt. Men når jeg har det på den her måde, så vil jeg helst ikke snakke.

Interviewer: Det er også for at passe på dig selv, siger du?

Ken: Ja ja, det er for at passe på mig selv. Men det er jo også for ikke at sige noget, jeg kommer til at fortryde, fordi jeg skal ikke have nogle dårlige oplevelser lige pt. Altså, når jeg har det godt, så er jeg som regel helt ligeglad. Når jeg ikke har det specielt godt, så er det noget at...

Interviewer: Men nu blev jeg bare lige nysgerrig, Ken. Når du siger det, altså... Har du oplevet henede, at du synes, at folk har...

Ken: Nej nej, det har jeg ikke. Det er jo mere mine egne tanker. Og mit eget tankemylder, der får mig til at tænke sådan.

I interviewuddraget fortæller Ken, at han i de perioder, hvor han har det dårligt psykisk, er tilbageholdende med at sige noget i grupperne for at passe på sig selv; ikke fordi han har oplevet negative reaktioner fra de andre unge, men fordi ”hans eget tankemylder” gør, at han helst ikke vil tage ordet af frygt for at sige noget, han efterfølgende vil fortryde at have sagt.

Risiko for ”pity party”

For det andet beretter empirien om en risiko for, at interaktionen i netværksgruppen udvikler sig til et ’pity party’ – et udtryk, der både bruges af unge og teammedlemmer – hvor de unge trækker hinanden ned i dårligt humør, forsøger at overgå hinanden i oplevet dårlighed og (for ukritisk) bekræfter hinanden i, at det er okay at synes, at det hele er svært.

Selvom bekymringen deles af unge og teammedlemmer, opstår der nogle gange uenigheder blandt de to grupper om, hvor grænserne for (u)konstruktiv problemdeling går. Dette er bl.a. interessant, fordi lignende uenigheder er blevet fundet i andre af de studier i kollektive beskæftigelsesindsatser, vi refererede tidligere (Määttä et al., 2024, p. 75). Dette eksemplificeres i nedenstående feltnote fra en netværksgruppe i Fredericia:

Introrunden tog 30 minutter. En deltager, Mie [ung], fortalte, at hun var blevet hjemme en dag fra praktik i sidste uge, for at passe en social aftale. Mia [teammedlem] tillod sig at være kritisk: Er det egentlig okay, at du prioriterer sådan? Det blev genstand for fælles debat, hvor alle de unge kom på banen. Debatten handlede om arbejdsmoral, om ”os” (de ”ualmindelige”) og hvad ”vi” kan – og kan forventes at skulle leve op til. De unge bekræftede hinanden i, at det faktisk er meget fair, at man også har et socialt liv (og prioriterer at have det), selvom man er i praktik, når nu man ikke har samme energikapacitet som de normalt fungerende. Kasper [ung] beskrev sig selv som en bil, hvis tank var fyldt delvist op med beton, så den kun havde 20% kapacitet. Kasper insisterede på, i et

eksplicit eksistentielt og kapitalismekritisk perspektiv, at det er okay, om 5% er forbeholdt et socialt liv.

(Feltnote 26. august 2024, netværksgruppe, Fredericia)

Af feltnoten fremgår det, at uenigheden i netværksgruppen gik på, hvordan de unge skal prioritere mellem praktikforpligtelser og socialt liv, mentalt helbredsstatus taget i betragtning. I et efterfølgende interview uddyber Mia (teammedlem), at hendes holdning er, at *"du ikke kan prioritere dit privatliv fremfor dit arbejde"*, og havde en oplevelse af, at den debat *"faldt lidt til jorden der, fordi de bakker hinanden op i, at det er rigtigt. Og det synes jeg på ingen måder, det er"*. Mie (ung) oplevede omvendt situationen som, at der blev snakket *"meget kritisk"* om hendes valg, *"som om det jeg havde gjort, egentlig ikke rigtigt var okay – selvom jeg portrætterede det som om, at jeg havde passet på mig selv og mit mentale helbred"*. Kasper (ung) beskriver, at han *"føjte sig ramt"*, da Mia kritiserede Mies valg, og derfor besluttede sig for at blande sig i diskussionen og bakke Mie op.

Situationen er interessant, fordi den viser, hvordan de unge og teammedlemmerne i nogle tilfælde kan have forskellige syn på, hvor grænserne for 'pity party' går – eller, i dette tilfælde, hvor højt arbejde skal prioriteres ift. de unges øvrige liv. Set fra et ungeperspektiv tillader mange til mange, at de kan bakke hinanden op og udfordre systemets logik sammen; set fra et medarbejderperspektiv vanskeliggør mange til mange en meningsfuld debat, man måske kunne have haft i en 1:1-indsats, fordi de unge kan afspore debatten, når de møder systemet kollektivt og kan bekræfte hinanden i synspunkter, der (i hvert fald delvist) tilsidesætter arbejdsfokus og som adskiller sig fra teammedlemmernes.

4.2.3. Arbejdsidentitet i netværksgrupperne

4.2.3.1. Potentialer ved arbejdsidentitet i netværksgrupperne

Som vi beskrev i afsnit 4.2.2.2., oplever de unge bl.a., at de gennem interaktionen med andre unge får information om, hvilke uddannelses- og arbejdsveje, de kan betræde, ligesom de i flere tilfælde bliver motiverede og får en tro på, at det kan lykkes for dem at komme i uddannelse eller arbejde, når de erfarer, at det lykkes for andre (relaterbare) unge i netværksgrupperne. Disse udgør eksempler på, hvordan arbejdsidentitet-princippet kommer positivt til udtryk i netværksgrupperne.

Derudover viser empirien også, at netværksgrupperne faciliterer drøftelser om arbejdsrelaterede dilemmaer, som unge og teammedlemmer kan give forskellige former for sparring på. Dette eksemplificeres i nedenstående feltnote:

Efter pausen udspillede der sig en samtale, der handlede om tvivl og dilemmaer: Hvad gør man, hvis man er i en praktik, man egentlig er glad for, men undervejs opdager, at man på lang sigt er mere motiveret for at skulle arbejde med noget andet (Kirstine)? Hvad gør man, hvis man er blevet tilbudt et (lønnet) job i to måneder, som så betyder, at man skal afbryde den praktik, man er i, og som man ellers er superglad for (Marie)? Peter var moderator, men de unge bød meget ind, gav hinanden råd, delte ud af egne erfaringer, osv. Særligt Kirstine, Helene, Jens, Marie, Clara og Naja byder meget ind.

Peter kom dog også med løsninger eller "afgørende" information nogle gange: "Mathias fra [virksomhed]? Det har han ikke noget imod" eller "Ham skal jeg nok hjælpe dig med at ringe til, hvis det også er det, der er udfordringen". Spiller forskellige roller.

(Feltnote 9. oktober 2024, netværksgruppe, Roskilde)

Af feltnoten fremgår det, hvordan arbejdsidentitetsrelaterede drøftelser også kan handle om de tvivl og dilemmaer, der kan opstå ifm. med de unges praktikforløb. I den netværksgruppe, feltnoten er fra, byder de unge aktivt ind og kommer med råd til hinanden i en samtale, der faciliteres af et teammedlem, som også tilbyder en lidt anden form for sparring end de unge; nemlig at komme med information om virksomhedsrepræsentanterne eller tilbyde de unge praktisk hjælp til at få løst deres dilemmaer.

Jens (ung), der deltog i ovennævnte netværksgruppe, fortæller i et efterfølgende interview, at han ikke synes, at den ene sparringsform er bedre end den anden, men at han sætter pris på forskelligheden: at *”den sparring, der kommer fra ung til ung, den er mere på ens egen øjenhøjde, og den fra de ’voksne’, det er mere professionel vejledning”*. Desuden oplever Jens også, at der kan være forskel på, hvilken form for sparring, de unge kan tilbyde hinanden, fordi deres uddannelse- og arbejdsrelaterede erfaring varierer. Jens har gennemført en videregående uddannelse og er således en af de unge, der har meget uddannelseserfaring, og den sætter han faktisk også pris på at kunne dele ud af. Jens fortæller, at det godt *”kan skabe nogle distancer”*, at de unge ikke har den samme erfaringshorisont, men også *”at det positive opvejer det negative”*, fordi de kan hjælpe hinanden med forskellige ting, og at han også sætter pris på at være en, der kan hjælpe de andre unge ved at dele ud af sin erfaring.

4.2.3.2. Udfordringer ved arbejdsidentitet i netværksgrupperne

Empirien indeholder dog også eksempler på, at både teammedlemmer og unge oplever udfordringer ved udmøntningen af arbejdsidentitetsprincippet i netværksgrupperne.

Dette drejer sig i særdeleshed om, at flere af de unge synes, at arbejdsfokus fylder for meget i netværksgrupperne – i særdeleshed fordi det i længden bliver kedeligt at snakke om praktikerfaringer hver uge, fordi der ikke er nok progression i de unges forløb:

Kirstine: Der er jo en dagsorden for, hvad vi skal nå at snakke om, og det her er lidt formålet med NExTWORK. Og det er jo meget praktikpræget, og det er vi også mange, der har givet udtryk for, at det er lidt irriterende. Men det er kun fordi, det er den samme historie, vi hører hver uge. Bare forfra. Så det kan godt blive lidt for meget.

Interviewer: Vil du prøve at sige noget mere om det?

Kirstine: Jamen altså, vi starter jo altid med tjek ind. Og det skifter lidt, hvad vi vælger der. Og så er det som regel altid, at vi kører en runde med, hvad har vi lavet siden sidst? Og det er som regel det samme med, at ”jeg har været i praktik, hvad har du lavet?” ”Jeg har lavet det samme som sidste uge”. Altså, det er meget de samme spørgsmål og svar, der kommer igen. Så det sidder lidt på ryggraden. Og det er derfor, det bliver sådan lidt... Nu skal vi sidde her i en time og høre om det, vi også har hørt om i sidste uge.

(Kirstine, ung)

I citatet giver Kirstine udtryk for, at formålet med NExTWORK er meget *”praktikpræget”*, hvorfor der er en dagsorden, der altid sætter fokus på praktik. Det er de mange unge, der synes *”er lidt irriterende”*, fordi det ender med at betyde, at *”det er den samme historie, vi hører hver uge”* – fordi, underforstået, der ikke nødvendigvis er så meget progression i de unges praktikforløb fra uge til uge.

Selvom dette er hovedtendensen i empirimaterialet, er det vigtigt at fremhæve, at der også er unge, der ønsker sig *mere* snak om praktik og fokus på arbejdsidentitet i netværksgrupperne, som de ellers synes kan blive lidt for meget som en ”kaffeklub” (Malthe, ung), som man hverken lærer noget af eller kommer tættere på arbejdsmarkedet af at deltage i.

I Roskilde oplever teammedlemmerne også, at arbejdsidentitetsprincippet kan være svært at udmønte – bl.a. fordi, at de unge hellere vil bruge netværksgrupperne til at socialisere:

Julie: Vi har nogle gange oplevet, at det [arbejdsidentitet] kan være det sværeste at implementere (...) Det er det, vi er mest udfordrede på lige for tiden: At det ikke bare skal gå for meget op i rundbold og at de unge gerne vil lære hinanden at kende. Selvom det jo på en måde også er et luksusproblem, fordi det viser, at mange til mange fungerer

Interviewer: Hvordan kan det være, at det er sådan, tror I?

Tanja: De unge mennesker bliver meget begejstrede, når de finder nogen, de har noget socialt med. Mange af dem har brændt nallerne på et fællesskab på et eller andet tidspunkt, så at det lykkes for dem [her], det er bare megafedt, og så får de jo lyst til at gøre mere af det.

Peter: Ja. Og så prøver vi jo på at snige det [arbejdsidentitet] ind, selvom vi hygger os. F.eks. ved at tage en bunke arbejdsrelaterede samtalekort med, hvis vi går udenfor og spiller kongespil. Det behøver ikke altid være mere end det.

(Teaminterview, Roskilde)

I interviewuddraget beskriver teammedlemmerne, hvordan arbejdsidentitet er ”det sværeste [princip] at implementere”, hvilket ifølge teammedlemmerne bl.a. skyldes, at de unge er meget ivrige efter at socialisere med hinanden. Teamet forsøger derfor, at ”snige arbejdsidentitet ind, selvom vi hygger os”.

Disse udfordringer ved udmøntningen af arbejdsidentitetsprincippet, relaterer sig dels til forskellige syn på formålet med deltagelse i NExTWORK (jf. afsnit 4.1.3.); dels til udmøntningen af magtskifteprincippet: Hvordan inkorporerer man de unges ønsker til NExTWORK, hvis disse udfordrer det officielle formål? Dette uddybes i næste afsnit.

4.2.4. Magtskifte i netværksgrupperne

4.2.4.1. Potentialer ved magtskifte i netværksgrupperne

I netværksgrupperne udmøntes magtskifteprincippet blandt andet ved, at de unge får mulighed for at påvirke dagsordenen for netværksgruppemøderne, og at de får mulighed for at fremstå som eksperter i egne liv til netværksgruppemøderne.

Dette eksemplificeres i nedenstående feltnote fra en netværksgruppe i Roskilde (tirsdag d. 8. oktober 2024):

Tanja introducerede, at vi skulle snakke om praktik – enten erfaringer eller ønsker – og foreslog, at vi gjorde det med FILT-metoden (...) Det gad de unge ikke: Mathias, Kirstine og Agnes gjorde oprør, fordi de synes det er kedeligt (men på en kærlig/drillende måde, med et smil på læben). Til gengæld foreslog Agnes så, at de i stedet brugte ”de der kort”, som er sådan nogle store billedkort, man

spredt ud på gulvet, og som man så kan vælge blandt til at beskrive den situation/følelse/forventning, man gerne vil fortælle om. Så det gjorde vi: billederne fyldte den ene fjerdedel af gulvet, og så valgte de unge derfra. De unge "popped" (sådan siger Tanja) på skift, ikke sådan helt i rækkefølge, og det var meget ærligt, oplevede jeg: Kirstine fortalte, at hun er i gang med at blive afklaret til fleksjob eller førtidspension; Isabella fortalte, at hun læste til kok, men at hendes krop "bare sagde stop", da hun var i praktik, og at hun derfor måtte finde på noget andet at lave; Maryam fortalte, at hun har svært ved at være i noget i længere tid ad gangen, og at det bl.a. er det, hun gerne vil øve sig i; at blive mødestabil og at holde motivationen oppe.

Af feltnoten fremgår det, magtskifteprincippet udmøntedes på to måder: først ved, at det var de unge, der fik lov at bestemme, hvordan der skulle snakkes om praktik; og siden ved, at de, på skift og når de følte sig klar, kunne ytre, som Maryam gjorde det, hvad de håber på at få ud af at deltage i NExTWORK. Ligesom det er afgørende for vellykket gruppeinteraktion generelt, at de unge engagerer sig i interaktion (jf. afsnit 4.2.2.1.), er det også afgørende for vellykket udmøntning af magtskifteprincippet, at der, som ovenstående uddrag eksemplificerer, er unge "at give magten til". At det ikke altid er tilfældet, oplever bl.a. nogle af de unge i Fredericia, der "tror, det kan tælles på én hånd, hvor mange gange vi [unge] har lagt noget på dagsordenen, der skulle diskuteres" (Mie, ung).

4.2.4.2. Udfordringer ved magtskifte i netværksgrupperne

Empirien indeholder tre spændende eksempler på udfordringer – eller, måske snarere dilemmaer – relateret til magtskifte i netværksgrupperne, som vi i det følgende forsøger at folde ud:

For det første, **hvad gør man, når de unge ønsker sig flere fællesskabende øvelser og mindre snak om praktik?** Som vi tidligere har berørt i dette analysekapitel, giver de unge både udtryk for, at det er værdiskabende i sig selv at kunne socialisere med og opbygge relationer til andre, relaterbare unge gennem NExTWORK (jf. afsnit 4.1.3.1.), at det er afgørende for den vellykkede gruppeinteraktion, at de unge kender og er trygge ved hinanden (4.2.2.4), og at det i længden kan blive kedeligt at skulle snakke om praktik (jf. afsnit 4.2.3.2.). I forlængelse af dette opstår der et dilemma relateret til udmøntningen af princippet om magtskifte i netværksgrupperne. Det opstår når de unge giver udtryk for, at de gerne vil have flere fællesskabende øvelser og bedre tid til at lære hinanden at kende i grupperne på bekostning af tid til udmøntning af arbejdsidentitetsprincippet, fordi det strider imod teammedlemmers og kommunale lederes syn på formålet med NExTWORK (jf. afsnit 4.1.3.2.). Hvordan skal man balancere hensynet til de unges ønsker (magtskifte) og det officielle formål med NExTWORK, som fokuserer på arbejdsidentitet og arbejdsmarkedsdeltagelse?

For det andet, **hvad gør man, når de unge støtter hinanden i holdninger, der adskiller sig fra teammedlemmernes faglige skøn og beskæftigelseskonteksten?** Som vi belyste i afsnit 4.2.2.4, sker det nogle gange i netværksgrupperne, at de unge bekræfter hinanden i synspunkter, der strider mod teammedlemmernes holdninger og/eller den beskæftigelseskontekst, som NExTWORK befinder sig i, hvor indsatsens formål, jf. også afsnit 4.1.3.2., er at få så mange unge som muligt videre til bæredygtig beskæftigelse. Hvordan skal man balancere, når det de unge selv vurderer er bedst for dem og mest retfærdigt (magtskifte) strider imod teammedlemmernes faglige skøn og den beskæftigelseskontekst, NExTWORK udspiller sig i?

For det tredje, **hvor meget skal teammedlemmerne styre netværksgrupperne?** Af empirien fremgår det, at en mindre gruppe af de unge nogle gange oplever, at teammedlemmerne *"gemmer sig lidt bag magtskifteargumentet"* (Mie, ung). Konkret dækker dette over en oplevelse af, at have italesat sin frustration over nogle af de andre unges manglende engagement i ungegruppen (jf. også afsnit 4.2.2.4.) til teammedlemmerne, som så reagerer ved at *"trække magtskiftekortet"* og sige, at *"det kan de ikke rigtigt gøre noget ved"* (Mie, ung) – med henvisning til, at de unge selv må bestemme, hvordan de ønsker at deltage i netværksgrupperne. I nogle af de grupper, hvor de unge oplever at interaktion er særligt dysfunktionel, efterspørger de unge, at teammedlemmerne *"træder mere i karakterer som klasselærere end som vikarer"* (Kasper, ung) ved at tage ansvar for dynamikken og for at skære igennem. Hvor findes det gode balancepunkt mellem fagligt funderet facilitering af netværksgruppen og hensynet til de unges egne deltagelsesønsker?

4.3. Matchevents

I dette analyseafsnit fokuseres der på matchevents gennem analyser af feltnoter og interviews med unge, teammedlemmer, ledere og virksomhedsrepræsentanter. Først præsenteres interviewpersonernes sammenligninger af matchevents og ordinær job- og praktiksøgning. Herefter analyserer vi, hvordan principperne udmøntes til matchevents.

4.3.1. Sammenligning med ordinær job- og praktiksøgning

Afsnittet bygger primært på interviewene med unge og virksomhedsrepræsentanter, da det var i disse interviews, at forskellene mellem matchevents og ordinær praktik- og jobsøgning blev trukket tydeligst op. Både unge og virksomheder ser meget positivt på matchevents sammenlignet med ordinær job- og praktiksøgning.

For det første fremhæver unge og virksomhedsrepræsentanter fra begge kommuner, at den omvendte situation, der faciliteres til matchevents – hvor de unge vælger virksomheder til, og ikke omvendt – giver de unge ”en følelse af kontrol” (David, ung), en ”ejerskabsfølelse” (Jonathan, virksomhedsrepræsentant), som de ikke er vant til fra ordinær job- og praktiksøgning. Flere af de unge fremhæver, at det gør praktik- og jobsøgningen meget mindre stressende og presset, fordi det ”skaber en ro over det at skulle finde praktik, [som er] rigtig rar” (Kirstine, ung).

Virksomhedsrepræsentanterne ser også meget positivt på den omvendte situation, fordi de oplever, at de får nogle meget mere motiverede praktikanter ud:

Jeg godt kan lide konceptet med, at det er omvendt i forhold til jobcenteret. Du skal ikke bare ud i en fireugers praktik, hvor du bare bliver placeret. Jeg kan godt lide, at det er omvendt; at vi skal gøre os umage for at få et ungt menneske, og de skal vælge os. Konceptet er så genialt, synes jeg, for det er en helt anden motivation, de unge mennesker kommer med
(Jytte, virksomhedsrepræsentant)

I citatet fremhæver Jytte, at NExTWORK-praktikanterne kommer med ”en helt anden motivation”, end praktikanter fra det ordinære jobcenter, der ”bare bliver placeret i en fireugers praktik”. Den anderledes motivation fremhæves også af andre virksomhedsrepræsentanter, som blandt andet oplever, at NExTWORK-praktikanterne ”præsterer bedre end dem, der bliver påduttet at skulle herud” (Jonathan, virksomhedsrepræsentant). Den motivation, virksomhedsrepræsentanterne oplever hos de unge, beretter nogle af virksomhedsrepræsentanterne også om at opleve hos NExTWORK-teammedlemmerne, og det er ”meget vigtigt”, fortæller f.eks. Margrethe (virksomhedsrepræsentant): ”Hvis vi skal være med til at løfte en samfundsopgave, så skal det jo være noget, vi gør sammen. Det kan vi ikke gøre alene”.

For det andet beretter de unge, at den samtalebaserede ansøgningsproces, der faciliteres til matchevents, er at foretrække frem for den skriftlige- og administrativt tungere ansøgningsproces, der udgør alternativet i den ordinær job- og praktiksøgning. Denne, oplever nogle af de unge, kan være meget ”stressende” og ”nervepirrende”, fordi det kan være svært at vide, hvordan man laver CV og ansøgning, og hvordan man skal gebærde sig til en 1:1-jobsamtale, hvis man ellers kommer så langt (Kirstine, ung). Modsat oplever nogle af de unge til matchevents, at mødet med

virksomhedsrepræsentanterne både kan virke beroligende og inspirere dem til at søge i nye retninger:

Jeg har aldrig haft et rigtigt job, og jeg frygter rigtig meget, at jeg ikke ved, hvad jeg så skal gøre. Fordi ret ofte... så fryser jeg, hvis jeg ikke ved, hvad jeg skal gøre. Så nogle gange kan jeg ikke engang finde ud af at lave mad derhjemme. Men at sidde og snakke med dem [virksomhedsrepræsentanterne], og så siger de, de fleste af dem, at man følger dem. Man følger dem de første gange, og det fandt jeg ret trygt. Men også bare det, at vi kunne snakke med dem. At sidde og snakke, og de beskrev, det gjorde mig lige pludselig, "åh, det kunne godt lyde fedt". Fordi jeg havde jo tænkt, jeg ikke ville arbejde med børn (...) Men den måde, han [virksomhedsrepræsentanten] beskrev det på... Det med, at man er ude, og man laver alt muligt. Det syntes jeg lød så fedt.
(Clara, ung)

I interviewuddraget beskriver Clara, hvordan mødet med virksomhedsrepræsentanterne til matchevents både bidrager til, at hun bliver tryk i at kunne løfte arbejdsopgaverne, fordi hun får indblik i, hvordan hverdagen på de forskellige arbejdspladser ser ud. Og så beskriver hun også, hvordan hun endte med at få lyst til at arbejde med børn – hvilket hun ellers havde tænkt, at hun ikke ville – fordi virksomhedsrepræsentanten tilbød hende oplysninger og beskrivelser, hun ellers ikke havde haft adgang til.

4.3.2. Magtskifte til matchevents

Set fra de unges perspektiv, relaterer udmøntningen af magtskifteprincippet til matchevents sig først og fremmest til, at de har en følelse af at være i kontrol (jf. foregående afsnit, 4.3.1.), og om de rent faktisk har et valg at træffe i deres job- og praktiksøgning. Muligheden for at træffe valg, relaterer sig selvsagt til udbuddet af virksomheder til matchevents: at de unge har en oplevelse af at kunne vælge blandt flere virksomheder, som alle er realistiske muligheder:

Det [at være til matchevent] er virkelig anderledes end at sende en ansøgning til et sted. Og så bare, den er blevet besat. Og så tænker man, "okay, er det mig der har gjort noget forkert eller et eller andet"? Men her, at de kommer og virksomhederne bare fortæller. Og det der med, at man ved, de kommer fordi de rigtig gerne vil have en. De sidste tre måneder har man følt, der ikke rigtig var nogen, der ville have en. Og så kommer man op til matchevent, hvor der er fire, der rigtig gerne vil have en. Og plus alle andre, der ikke lige var der.
(Marie, ung)

I citatet påpeger Marie, at dét at der faktisk sidder fire virksomheder til matchevent – "plus alle andre, der ikke lige var" – som alle "rigtig gerne vil have en", står i stor og positiv kontrast til den jobsøgning, hun forsøgte sig med, inden hun kom med i NExTWORK, hvor hun "har følt, at der ikke rigtig var nogen, der ville have en". Citatet understreger vigtigheden af, at de unge på forhånd ved, at virksomhederne, de møder til matchevents, gerne vil have dem, og at der faktisk er mere end én mulighed, så de unge oplever magtskiftet i at have et reelt valg at træffe.

Omvendt er der også en gruppe af de unge, der ikke finder udbuddet af virksomheder til ME tilfredsstillende, og derfor i mindre grad oplever at have et valg at træffe:

Jeg ved jo godt, man får at vide, at man selv vælger hvor man gerne vil hen i praktik til de der matchevents. Men det synes jeg måske ikke helt man gør, jo. Man får nogle valgmuligheder. Jeg synes i hvert fald... For mig var det ærgerligt, fordi jeg kom ned i jobcenteret med en klar plan om hvad jeg gerne ville. Jeg vil gerne læse til smed. Og jeg vil gerne blive smed. Fordi jeg gerne ville på søen på et eller andet tidspunkt. Og så synes jeg det var sådan lidt ærgerligt, det første matchevent jeg kom til, de lovede mig, at de skulle gøre alt hvad de kunne for, at der kom smede og sådan noget.

Fordi det var det jeg gerne ville. At så kunne jeg komme seks uger i praktik ved en eller anden brolæggervirksomhed, ikke? Fordi det lige var det der var.

(Malthe, ung)

Citatet eksemplificerer, at udmøntningen af magtskifteprincippet – set fra de unges perspektiv – ikke fungerer optimalt, når der ikke er overensstemmelse mellem udbuddet af virksomheder til matchevents og de unges ønsker til praktik- og karriereveje.

Af empirien fremgår der også eksempler på, at job- og praksisøgningen (med fuldt overlæg) bliver mere håndholdt og individuelt tilrettelagt, end hvad matcheventene ellers lægger op til. Dette uddybes i nedenstående interviewuddrag med virksomhedskonsulenterne fra Roskilde:

Interviewer: Nogle gange sker det, at de unge finder praktikplads på en mere håndholdt måde – selvom det vel er meningen, at det helst skal være gennem matchevents. Vil I prøve at sige noget mere om det?

Camilla: Nogle gange er der en ung, der har prøvet meget forskelligt i NExTWORK, og så kan det være, at en af ungekonsulenterne siger: ”nu har vi fundet frem til, at det er det her, den unge vil”, og så forsøger vi at hjælpe med det. Det kan også være en ung, der kommer ind, som er lidt udenfor kategori, og så giver det mere mening at finde noget, der passer til præcis den unge. Det skal jo give mening, det der sker med den unge; magtskiftet og arbejdsidentiteten skal jo være til stede.

Magtskiftet er ret vigtigt, og så behøver de unge ikke altid vælge det, der står på listen til matchevents

(Camilla, virksomhedskonsulent)

I citatet fremhæver Camilla, hvordan principperne om magtskifte og arbejdsidentitet skal udmøntes på en måde, så det giver mening for den enkelte unge. Hvis det betyder, at en ung skal bruge individuel hjælp til at finde den rette praktikplads, er det, ud fra magtskifteprincippet, vigtigere, end at den unge vælger blandt ”det, der står på listen til matchevents”.

Desuden indeholder empirien også eksempler på, at de unge i visse tilfælde tildeles praktikpladser på baggrund af andre hensyn end blot de unges egne ønsker. Dette kommer til udtryk i nedenstående feltnoteuddrag, der stammer fra et møde i Roskilde, hvor teamet, i umiddelbar forlængelse af et matchevent, skulle fordele de unge ud på virksomheder:

Teammedlemmerne forhandler, hvilke unge der skal havne hvor. De unge får ikke altid fuldstændigt, hvad de helst vil, for der er flere hensyn at tage: at få alle virksomheder aktiveret, at få ”rystet de unge lidt” (sådan siger Tanja [teammedlem]), eller hvis et af teammedlemmerne har fået en god idé, eller har en god mavefornemmelse omkring et bestemt match

(Feltnote 28. november, matchevent, Roskilde)

Af feltnoten fremgår et eksempel på den forhandlings- og fordelingsproces, teammedlemmerne igangsætter efter matchevent, når de unge har afgivet deres ønsker til praktikpladser. Feltnoten viser, hvordan der i forhandlingsprocessen også tages hensyn til virksomhedsrelationerne, og at der er et rum for, at teammedlemmernes fagligt funderede skøn kan påvirke fordelingsprocessen. Betydningen af faglighed og virksomhedssamarbejde er to helt centrale emner, som vi uddyber videre i hhv. afsnit 4.4.2 og 4.5.3.

4.3.3. Arbejdsidentitet til matchevents

Når de unge oplever at have valg at træffe til matchevents (jf. ovenfor, 4.3.2.), virker det positivt ind på deres arbejdsidentitet, idet valgmulighederne giver dem en oplevelse af at være eftertragtede på arbejdsmarkedet.

I empirien fremgår dog også en udfordring, de unge oplever, som potentielt truer denne følelse af at være eftertragtet og arbejdsduelig: nemlig risikoen for at blive ”udnyttet” som gratis arbejdskraft:

Der er nogen der udnytter det som gratis arbejdskraft, simpelthen. Det var sådan jeg havde det ved det første sted jeg var. Det var den følelse jeg sad med. Fordi jeg blev lovet... Der var både mulighed for det ene og det andet. Der var mulighed for, at jeg måske fik en læreplads, hvis det var det jeg ville. Og det ender så med at, det er der slet ikke mulighed for. Der er ikke nok at lave. Og dagen efter jeg kommer hernede, så der er en ny person der er kommet i praktik derude. Nej, det hænger ikke helt sammen i min optik i hvert fald. Så der er der måske nogen der udnytter det der til at bare komme herved og så få noget gratis arbejdskraft (...) Men den følelse sad jeg med. Det er nemt at komme herved i to timer, og så har man gratis arbejdskraft i et par uger, ikke? Det kan godt være der ligger en fidus i det for nogle virksomheder, hvis de lige har en travl periode.

(Malthe, ung)

I citatet fortæller Malthe, at han har oplevet at blive stukket blå i øjnene af en praktikplads, han fandt gennem et matchevent, som stillede ham en læreplads i udsigt, men endte med at måtte forlade praktikpladsen, blot for at se en ny praktikant overtage hans ulønnede stilling. Det efterlader Malthe med et indtryk af, at nogen virksomheder udnytter NExTWORK-praktikanter som gratis arbejdskraft. Følelsen af at blive udnyttet virker selvsagt negativt ind på opbygningen af positiv arbejdsidentitet – troen på, at man er arbejdsduelig og eftertragtet.

Malthe er ikke den eneste af de unge, der fremhæver risikoen for at blive udnyttet som gratis arbejdskraft. For andre af de unge ligger emnet dog mere i en gråzone:

Interviewer: Hvad synes du om, at det er praktik i stedet for arbejde med løn?

Ken: I starten havde jeg det meget stramt med det. Jeg vil ikke sige, jeg havde svært ved at acceptere det, men det er stadig noget som ligger lidt i en gråzone for mig. Fordi det er jo ikke så mange, der har fået et arbejde hernede igennem. Endnu. Det kan jo være, at det ændrer sig. Og derfor har jeg det sådan lidt... Måske firmaerne udnytter det lidt på en måde for at få lidt arbejdskraft her og der, for at hjælpe med de små opgaver? For det er jo ikke fordi du kommer ind og hjælper med de store opgaver, som en fastansat vil gøre. I hvert fald ikke de fleste steder. Nogle steder kan det jo være at de lader dig prøve det. Så på den måde er det lidt en gråzone for mig. Men jeg kan godt se, hvorfor det er godt, fordi du får jo noget erfaring. Men jeg ville bare ønske, at der i hvert fald var en eller anden

form for betaling mod det. Det behøver ikke at være fuld løn. Men noget der stadig kan gøre, at der er en lille bonus.

I uddraget beskriver Ken en ambivalens omkring ulønnet praktik, som flere andre unge også udtrykker: på den ene side har han, ligesom Malthé, en mistanke om, at firmaerne udnytter muligheden for gratis arbejdskraft for at få hjælp til at løse de små opgaver, som en fastansat ikke ville løse, og gad godt at der var bare *”en eller anden form for betaling mod det”*; på den anden side kan han godt se formålet med praktikken, også når den er ulønnet, *”fordi du får jo noget erfaring”*, og dét, erfaring, er netop hvad mange af de unge i NExTWORK efterspørger.

Dilemmaet relaterer sig til sontringen mellem afklarings-, trænings- og rekrutteringspraktikker, der tidligere er beskrevet i litteraturen (se f.eks. Andersen et al., 2021; Caswell & Larsen, 2021). I NExTWORK gøres der især brug af træningspraktikker (selvom lønnede timer også forekommer), som kan have mange positive elementer for de unge (og ofte er de unge, og andre borgere i tilsvarende forløb, meget glade for deres træningspraktikker), men dilemmaet er, at de ofte ikke fører til beskæftigelse efterfølgende. Yderligere er det for udfordrede borgere, som de unge i NExTWORK, ikke sådan, at de kompetencer, som oparbejdes gennem træning, bare kan overflyttes til andre kontekster/virksomheder, da der i træningspraktikkerne ofte er taget specielle hensyn på virksomheden, eller fordi der på virksomheden er særlige naturlige ressourcer, der gør at man netop kan rumme de(n) unge her. Det er ressourcer, som nødvendigvis ikke er til stede på andre virksomheder. Derfor arbejdes der også i flere kommuner på at lave flere rekrutteringspraktikker fremfor træningspraktikker, også for borgere som har problemer ud over ledighed. Det kan f.eks. være i form af aftaler om træningspraktikker, der, hvis de fungerer, overgår til hel- eller delvis lønnet beskæftigelse. Erfaringsmæssigt er det en stor motivationsfaktor for borgerne, jf. også de unges udsagn om mulig demotivation for alene at udføre ulønnet arbejde uden meget håb om, at det fører til løntimer. Jf. nedenfor er det imidlertid et dilemma, at man har et stort behov for at få virksomhederne med, og de føler primært at de gør det af altruistiske grunde, hvorfor der kan være langt hen til diskussionen om også at iværksætte rekrutteringspraktikker og udbetale løn. Dette uddyber vi videre i afsnit 4.4.

Selvom enkelte virksomhedsrepræsentanter giver udtryk for, at de delvist motiveres til at deltage i NExTWORK af udsigten til at kunne få hjælp til småopgaver eller i særligt sæsonbetingede spidsbelastningsperioder, er det langt fra den hyppigst fremhævede motivation for at deltage i NExTWORK blandt virksomhederne (jf. afsnit 4.1.3.3.). Flere af de virksomhedsrepræsentanter, vi har interviewet, fremhæver således, at det er vigtigt for dem at fortælle til matchevents, at de ikke har mulighed for at tilbyde lønnet fastansættelse (selvom det tidligere er forekommet i NExTWORK-regi), omend enkelte virksomheder måske kan stille vikar- eller sæsonarbejde i udsigt. En enkelt af de virksomhedsrepræsentanter, vi har interviewet, har fastansat én person, der startede som NExTWORK-praktikant. Andre virksomhedsrepræsentanter fortæller, at de ikke sætter særskilte arbejdstimer af til deres engagement i NExTWORK, men har en oplevelse af, at deres NExTWORK-engagement går fint op økonomisk, kommer til at gøre det på sigt, eller at *”arbejdet med de unge mennesker bærer lønnen i sig selv”* (Jan, virksomhedsrepræsentant). Hvor udbredte disse holdninger og handlinger er blandt alle de virksomheder, der deltager i NExTWORK, kan vi ikke udtale os om på baggrund af denne rapports datagrundlag.

4.3.4. Mange til mange til matchevents

Udmøntningen af mange til mange-princippet til matchevents handler om praksisfællesskaber på flere niveauer: mellem de unge, mellem virksomhedsrepræsentanterne og mellem de unge og virksomhedsrepræsentanterne.

4.3.4.1. Potentialer ved mange til mange til matchevents

Som vi tidligere har fremhævet, er praksisfællesskabet mellem unge og virksomhedsrepræsentanterne afgørende for, at de unge oplever et magtskifte til matchevents (jf. afsnit 4.3.2.), samtidigt med at det kan muliggøre en praktiksøgning, der er mere behagelig, tryk og informativ end den ordinære job- og praktiksøgning (jf. 4.3.1.). Derudover viser empirien også, at det i nogle tilfælde kan være kvaliteter i selve mødet mellem ung og virksomhedsrepræsentant, der er udslagsgivende for hvilken praktikplads, de unge vælger at søge. Dette eksemplificeres i nedenstående interviewudrag:

Sebastian: "Jeg er altid blevet kaldt en gammel sjæl. Jeg kan bedst lide gamle ting og sådan noget. Og det er også derfor, jeg valgte [praktiksted]. Ham der chefen og mig, vi snakkede godt til praktikrunden. Om gammeldags serier. Og så var det derfor, jeg sagde, at jeg gerne ville vælge ham, fordi han virkede som en rar chef. Til matchevent.

Interviewer: Så det var faktisk mest kemien med chefen, der var afgørende? Mere end at du tænkte, at [profession] var lige noget for dig?

Sebastian: [Profession] var fint nok. Men det var mest fordi, jeg tænkte, at "jeg kan godt lide ham der [chefen] dér, så hvorfor ikke prøve det?". Det virker fint nok indtil videre.

I interviewudraget forklarer Sebastian (ung), at det afgørende for hans praktikvalg var det indtryk, han fik af chefen; han virkede som en rar chef, og så lod det til, at han deler Sebastians passion for "gamle ting". For Sebastian var det i relationen til chefen, at valget blev truffet, og ikke på baggrund af det faglige indhold af arbejdet eller andre informationer om arbejdspladsen.

4.3.4.2. Ambivalenser ved mange til mange til matchevents

Empirien indeholder dog også eksempler på, at udmøntningen af mange til mange-princippet til matchevents har en mere ambivalent betydning for de unge. Nogle af de unge oplever nemlig, at de mange mennesker, der samles til matchevent – andre unge, virksomhedsrepræsentanter og NExTWORK-personale – kan virke overvældende og betyde at man bliver meget opmærksom på, hvordan man selv fremstår.

Dette kommer Ken (ung) med flere eksempler på. For det første fortæller han, at de mange mennesker kan være grænseoverskridende, fordi han "ikke er god, når der er så mange mennesker", for så går hans "sociale angst og tankemylder i gang". Den oplevelse deles af flere af de unge, vi har interviewet og observeret til matchevents. For det andet beskriver Ken, at han føler sig mere tryk, når han sidder ved et af de borde til matchevent, hvor samtalerne mellem de unge og virksomhedsrepræsentanterne primært foregår, men at han i de situationer nogle gange kommer til at lyve sig bedre, end han er:

Ken: Når man sidder seks ved bordet, så er det jo ikke særligt skræmmende. Og så kan man måske godt komme til at sige "jamen, det går jo fint" og også bare for at lyde bedre, fordi... man vil jo gerne blive valgt. Og hvis [det er foran en virksomhedsrepræsentant], hvor man ved der er mange der vil vælge den. Så kommer man til at sige nogle ting. Så på den måde kan man godt komme til at... [fremstille sig] mere stabil, end hvad man egentlig er (...) Og hvis man så sidder og siger, at "jeg ikke har noget" og "jeg er 100% mødestabil", så kan firmaet måske også få en lidt høj forventning, og så kommer man derud, og så kan det jo godt være, at firmaet tænker, at "det var måske ikke det, jeg forventede", og så kan man jo få en lidt dårlig oplevelse

I citatet forklarer Ken, at han nogle gange kommer til at lyve sig bedre end han er til matchevents, fordi han har en opfattelse af, at han indirekte konkurrerer med de andre unge om at blive valgt, særligt blandt de mest populære virksomhedsrepræsentanter. Andre af de unge udtrykker også, at de kan komme til at opleve matcheventet som en form for konkurrencesituation, særligt hvis de søger mod de mest populære praktikpladser. Dette er interessant, bl.a. fordi de unge i praksis hverken bliver valgt til eller fra af virksomhedsrepræsentanterne; den konkurrencesituation, de beskriver, er altså forestillet snarere end reel.

Derudover beskriver Ken i citatet også, at han frygter, at virksomhedsrepræsentanten vil blive skuffet, hvis han kommer i praktik hos dem, fordi de vil opdage, at han er dårligere fungerende, end han gav udtryk for til matchevent. At de unge således ikke får givet et præcist indtryk af deres begrænsninger, kan være yderst uheldigt, idet nyere forskning (se f.eks. Dall et al., 2023) meget klart beskriver betydningen af en præcis forventningsaftale mellem arbejdsgiver og borger (jf. også principperne fra IPS og Supported Employment) for et succesfuldt forløb. Her er det dog også vigtigt at nævne, at der i praksis finder en samtale sted mellem matchevent og opstart af praktikforløbet, hvor den unge, en NExTWORK-konsulent og en virksomhedsrepræsentant mødes, bl.a. for at forventningsafstemme ift. praktikforløbet. Det gode match er således også noget, der udvikles undervejs i den efterfølgende proces fra den første kontakt. Dette ses også i den nyeste forskning, der viser, at matchet både er processuelt og multidimensionelt (Dall, under udgivelse).

Et mere fremtrædende mønster i empirien viser omvendt, at de unge kan læne sig op ad hinanden, når de bliver usikre eller ængstelige til matchevents. Et eksempel herpå fremtræder af nedenstående feltnoteuddrag fra et matchevent i Fredericia (29. august, 2024):

I pausen sidder jeg ude i siden af rummet og lytter halvt med på nogle samtaler mellem de unge og kigger lidt hen på dem, der ikke samtaler med nogen. Ved siden af mig kommer Sofie [ung] gående hen til Mathias [ung] og spørger, om han er ok. Hun siger, at han bare skal gå, hvis han har det for dårligt, for "der skal også være plads til at rumme os og de udfordringer, vi har"

Som vi tidligere har beskrevet, oplever hovedparten af de unge, at NExTWORK konstituerer et ungefællesskab, hvor de unge er fælles om at have udfordringer, hvilket kan skabe samhørighed og give grobund for støtte og fælles problemløsning (jf. afsnit 4.2.2.2.). I et efterfølgende interview spurgte vi Sofie ind til ovenstående situationen, hvortil hun forklarede, at hun vidste om Mathias, at han har en del psykiske udfordringer, der gør det svært for ham at være til matchevent. Det faldt Sofie naturligt, at henvende sig til Mathias, og så er det også vigtigt for hende, at "det ikke skal gå ud over det mentale helbred at være her", og at man skal kunne tale højt om, når man har det svært.

Andre unge beskriver tilsvarende, at *"det skaber en tryghed"*, når man ved, at der er andre unge til matchevent, der er lige så ubekvemme i situationen som en selv, fordi *"man kan tage hinanden i hånden og komme igennem det sammen"* (Kirstine, ung).

4.3.4.3. Ikke meget sparring mellem virksomhedsrepræsentanterne

Når virksomhedsrepræsentanterne møder hinanden til matchevents, kan det blandt andet have den fordel, at de kan inspirere hinanden ved deres fortællinger og svar på de unges spørgsmål. F.eks. oplever Maya (virksomhedsrepræsentant), at *"der er mange guldgruber, når man hører de andre fortælle"*, hvilket kan betyde, at *"man måske selv får øjnene op for noget, de andre virksomheder fremhæver at de kan tilbyde, som man måske også selv kan tilbyde"*.

Det mest fremtrædende mønster i empirien er dog, at virksomhedsrepræsentanterne har en oplevelse af, at der er ganske lidt virksomhedssamarbejde og -sparring. For nogle virksomheder er det fint: de har *"ikke haft nogen udfordringer, [de] har haft behov for at sparre om"*, og ville også have svært ved at prioritere tid til det (Jan, virksomhedsrepræsentant); eller de har en oplevelse af, at virksomhederne er endog meget forskellige, hvorfor de ikke forestiller sig, at sparringen vil være gavnlig (Margrethe, virksomhedsrepræsentant).

Der er dog også enkelte virksomhedsrepræsentanter, der efterspørger bedre muligheder for sparring med de andre virksomhedsrepræsentanter. Dette kommer til udtryk i nedenstående interviewuddrag:

Maya: Udover at man kommer til matchevents, kunne jeg godt tænke mig, at det kun var os virksomhedsrepræsentanter der mødtes og sparrede: hvad fungerer og hvad fungerer ikke? At vi også kunne mødes og lære af hinandens faglighed. Det har vi haft en enkelt gang, og det holdt lidt hårdt. Det er ærgerligt, at man ikke tager højde for, at vi ikke kun er en praktikplads, men at vi også gerne vil lære af at være med (...) Vi sad også kun tre virksomhedsrepræsentanter, så det var lidt noget rod.

I interviewudraget giver Maya (virksomhedsrepræsentant) udtryk for, at hun og hendes virksomhed gerne vil ses som mere end en praktikplads, og også have mulighed for at lære noget af at være med. Den læring gad Maya godt, at hun kunne søge i sparring med andre virksomhedsrepræsentanter. Den ene gang, hun har deltaget i sparring med andre virksomhedsrepræsentanter, var der dog kun to andre virksomhedsrepræsentanter, der var mødt op, og så endte det med at være *"lidt noget rod"*. I forhold til virksomhedernes egen læring ved deltagelse i NExTWORK, synes der altså for nuværende at være et uudnyttet potentiale.

4.4: Principper, faglige forudsætninger og virksomhedsinklusion

Dette afsnit trækker på feltnoter og interviews med ledere, teammedlemmer og virksomhedsrepræsentanter for at analysere de rammer, der strukturerer det daglige arbejde i NExTWORK. Afsnittet beskæftiger sig først med betydningen af den princip- og devising-baserede strukturering af teammedlemmernes arbejde. Derefter diskuterer afsnittet, hvilken (beskæftigelses)faglighed, NExTWORK kræver af teammedlemmerne. Slutteligt rettes blikket mod de forhold, virksomhedsrepræsentanterne fremhæver som nødvendige for vellykket arbejdsinklusion af de unge.

4.4.1. Principper og devising

Det veletablerede *street-level bureaucracy* (SLB)-forskningsfelt har i mange år interesseret sig for udmøntningen af velfærdsservices i frontlinjen af velfærdsstaten (Brodin, 2015; Lipsky, 1980). I hjertet af SLB-feltet står spørgsmålet om, hvordan frontlinjepersonalets skønsbaserede handlerum (*discretion*) i mødet med borgeren påvirker borgerens modtagelse og oplevelse af den leverede velfærdsservice – baseret på den antagelse, at der kan være forskelle på servicedesign og -levering. Vi trækker i dette afsnit på nyere hollandske bidrag til SLB-feltet (Visser, 2024; Visser & Kruijten, 2021), som bl.a. viser, at betydningen af *discretion* har ændret sig i SLB-forskningen over de sidste 40 år: hvor det først blev set som mønstre i de *coping*-mekanismer, frontlinjepersonalet måtte benytte sig af i ambivalente eller komplekse situationer, men som helst skulle minimeres, ses frontlinjepersonalets skønsmæssige handlerum nu i højere grad som et nødvendigt instrument til at skabe responsive, borgerinddragende velfærdstilbud og finde på nye løsninger og arbejdsgange (Visser & Kruijten, 2021, p. 677f). Det er oplagt at forstå NExTWORK i lyset af denne udvikling. Dette kan også ses i empirien, hvilket vi udfolder videre i det næste.

4.4.1.1. Potentialer ved principper og devising

Vores analyser viser, at teammedlemmer og ledere i begge kommuner oplever, at principper og devising udgør kernen i NExTWORK, og at de rammesætter, at NExTWORK kan udvikle sig og forblive sig selv på samme tid. Dette eksemplificeres i nedenstående interviewuddrag med en teamleder fra Roskilde:

Laura: Det er jo, at have nogle principper og have en devising-ramme. Det er det grundlæggende i NExTWORK. Og det er det, vi kan have at trække på og kigge på. Når vi udvikler noget, så skal vi spørge os selv, "hvor er principperne henne i det her?" Og vi har en målramme i devising, som handler om at skabe netværk. Det er det, vi skal. Så når vi udvikler på noget, så har vi de der forskellige spørgsmål at kigge på. "Hvorfor gør vi det her? Og hvis det virker, som vi havde håbet på, hvad er det så, vi vil se?" Det er den måde, vi udvikler på. Vi udvikler ikke bare, fordi "jeg har fået en god idé, det gør vi lige." Men det der med, at der er en ramme for, hvordan vi udvikler på ting. Det tænker jeg er helt vildt vigtigt for os. At man stadig holder fast i noget.

Citatet fremhæver flere forhold, som er relevante at perspektivere til SLB-litteraturen. For det første, og det er en lavpraktisk pointe, er det en underforstået præmis i citatet, at en helt central del af NExTWORK er, at teammedlemmerne hele tiden udvikler på indsatsen. Dette, argumenterer vi, er oplagt at forstå i lyset af pointen om, at frontlinjepersonalets skøn i højere grad ses som et aktiv i

den løbende udvikling af velfærdsservices på tværs af velfærdsområder og nationale kontekster (Visser & Kruijten, 2021). Dog er denne udvikling ikke entydig: handlerummet for frontlinjepersonale på beskæftigelsesområdet i Danmark er generelt fortsat begrænset af bl.a. proceskrav og målstyring fra centralt hold (Andersen 2021, Monrad & Danneris, 2021).

For det andet fremhæver Laura, at teamet ikke bare udvikler, fordi der er en der *"har fået en god idé"*. Når teamet udvikler, skal de hele tiden forholde sig til principperne og devising-rammen, hvilket sætter nogle bånd for udviklingen, som *"er helt vildt vigtige"*, fordi det giver teamet *"noget at holde fast i"*. Mens principperne sætter rammer for indholdet af udviklingen, sætter den faste devising-struktur rammer for formen: devising-rammen giver anledning til tilbagevendende, skemalagte udviklingsmøder, ligesom der også løbende foregår ustruktureret, uformel udviklingssparring mellem teammedlemmerne i løbet af dagene i begge kommuner.

Disse pointer er interessante i lyset af den nye SLB-forskning, selvom den stammer fra en hollandsk kontekst og beskæftiger sig med teammedlemmer i den hollandske børne- og familieindsats (Visser, 2024; Visser & Kruijten, 2021). Visser viser, at teammedlemmer har brug for en tydelig ramme at udvikle indenfor – en *begrænsning* af deres skønsmæssige handlerum – når de skal udvikle nye løsninger. En skabelon de kan afvige fra. Uden *'minimal structures'* (Visser, 2024) for udviklingen – som f.eks. kollektive drøftelsesprocesser i faste teams, faste mødestrukturer, opbakning fra ledelsen, mobilisering af faglig- og praksisbaseret viden – risikerer teammedlemmernes udvikling at blive besværliggjort, ligesom teammedlemmerne risikerer at blive stressede og i tvivl om deres mandat (Visser, 2024, p. 13f). Til denne liste af muliggørende *'minimal structures'*, kan man også tilføje *strukturerende principper*, som eksemplificeret i NExTWORK: hver gang NExTWORK-teamene udvikler noget, skal de spørge sig selv, *"hvor principperne er henne i det her"*, som Laura forklarer. Således kan principperne ses som nødvendige og retningsanvisende strukturer for teammedlemmernes løbende udvikling af NExTWORK.

4.4.1.2. Udfordringer ved principper og devising

Empirien viser dog også, at den principbaserede arbejdsgang kan give anledning til frustrationer hos teammedlemmerne. Frustrationerne kan primært henføres til det forhold, at det kan være svært at omstille sig til at arbejde principbaseret, når man er vant til arbejdsgangen i den ordinære beskæftigelsesindsats.

Ledere og teammedlemmer i begge kommuner giver udtryk for, at det særligt er magtskifteprincippet, der giver anledninger til frustrationer hos teammedlemmerne. For det første er selve omstillingen udfordrende, fordi flere af teammedlemmerne har været vant til en dels meget mere reguleret arbejdsgang i den ordinære beskæftigelsesindsats, hvor *"STAR [Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering] jo nærmest ned i detaljer beslutter, hvad der skal tales med den enkelte unge om i løbet af en samtale"* (Stine, leder); og dels en arbejdsgang, hvor teammedlemmerne i højere grad *"har været vant til at tage beslutningerne selv"* (Laura, teamleder baseret på deres faglige skøn). I NExTWORK er samtalerummet anderledes ureguleret og præget af, at de unge i langt højere grad selv skal være med til at præge dagsordenen og træffe beslutninger. Det skaber en oplevelse af, at man som teammedlem nogle gange skal *"sidde på [sine] hænder"* (Peter, ungekonsulent), hvilket kan være frustrerende og svært.

For det andet, og i naturlig forlængelse heraf, udtrykker teammedlemmerne, at NExTWORKs benspænd – i form af principper og praksisøgning gennem matchevents – i nogle tilfælde føles unødvendige og kontraproduktive. Dette udtrykker Mia (teammedlem) i nedenstående citat:

Mia: Det her med, at principperne skal gennemsyre alt... Det ville jeg måske også ændre en lille smule. For nogle unge, der giver det altså mening, at man ikke arbejder for meget med magtskifte. Nogle gange kunne det være rart, hvis vi lige kunne følge en ung med op i Føtex og sige ”du vil gerne have en elev, her er en elev, adios”. Nogle gange kunne det være rart at ekspedere nogen ud hurtigt, og ikke skulle vente til næste matchevent. Der er nogle unge, f.eks. også Malthé... Hvis vi havde kunnet finde en læreplads til ham, så havde vi aldrig set ham igen.

I citatet italesætter Mia en ambivalens omkring dele af principrammen, som udtrykkes flere steder i empirien: At man som fagperson kan have en oplevelse af, at man ved hvad der er bedst for den unge, og at det er frustrerende, når det – ens vurdering af, hvad der er bedst for den unge – ikke lader sig gøre at realisere, fordi principperne skal overholdes. Som vi tidligere har beskrevet (jf. afsnit 4.3.2), er der dog også eksempler på, at teammedlemmerne lader andre hensyn end blot de unges afgøre, hvor de unge kommer i praktik henne. Ovenstående citat er også interessant, fordi det berører spørgsmålet om unødigt fastholdelse af borgere i velfærdssystemet (se f.eks. Andersen, 2020): ”Hvis vi hurtigt havde kunnet finde en læreplads til [Malthé], så havde vi aldrig set ham igen”, oplever Mia. Som vi tidligere har berørt, er et af særkenderne ved NExTWORK netop den anderledes tidsramme – langsommere og med hyppigere kontakt. Selvom Mia her italesætter en udfordring, er den mest udbredte holdning blandt teammedlemmer og ledere, lidt sat på spidsen, at NExTWORK i mange tilfælde skal producere lange forløb, fordi tiden gør det muligt at gøre op med ”hurtigt ud i praktik eller uddannelse”-tankegangen, for i stedet at bygge de unge op og sende dem ”bæredygtigt” videre til uddannelse eller arbejde (jf. afsnit 4.1.3.2.)

4. 4. 2. Faglige forudsætninger

Hvilke(n) faglighed(er) kræver det, at kunne løfte arbejdsopgaverne i NExTWORK, og hvordan adskiller det sig fra den ordinære beskæftigelsesindsats? Det ses der nærmere på i afsnittet her, hvor der trækkes på interviews med teammedlemmer og ledere, ligesom der inddrages perspektiver fra forskningslitteraturens løbende diskussion af beskæftigelsesfaglighed (se f.eks. Kongsgaard, 2024 for en gennemgang af flere af diskussionspunkterne).

Resten af afsnittet falder i to dele. Første del fokuserer på, hvilke jobfunktioner ledere og teammedlemmer fremhæver, når de beskriver, hvilken faglighed NExTWORK kræver af teammedlemmerne, samt hvorvidt og hvordan disse jobfunktioner adskiller sig fra den ordinære beskæftigelsesindsats? I den anden del ses der nærmere på spørgsmålet om rekruttering af NExTWORK-teammedlemmer: hvilke kompetencer skal teammedlemmerne besidde for at kunne løfte de jobfunktioner, der er i NExTWORK?

4.4.2.1. Jobfunktioner i NExTWORK

Der findes ikke én, almengyldigt accepteret definition af beskæftigelsesfaglighed, ligesom der heller ikke findes én egentlig beskæftigelsesuddannelse (om end den mest repræsenterede faggruppe blandt frontlinjemedarbejde i beskæftigelsesindsatsen i Danmark er socialrådgivere), eller enighed om, hvem der bør arbejde i frontlinjen af den danske beskæftigelsesindsats (Caswell & Larsen,

2015; Kongsgaard, 2024). I stedet findes der en løbende diskussion af fagligheden i beskæftigelsesindsatsen, som senest blev (gen)aktualiseret i Ekspertgruppen for Fremtidens Beskæftigelsesindsats' anbefalinger til fremtidens beskæftigelsesindsats (Ekspertgruppen for Fremtidens Beskæftigelsesindsats, 2024). Heri lægges der blandt andet op til, at kommunerne og den enkelte myndighedssagsbehandler skal have mere frihed til at foretage de rette 'faglige skøn', hvilket fordrer en faglig opkvalificering af beskæftigelsesindsatsens frontlinjemedarbejdere – om end det stadig er til diskussion, *hvilken* faglig opkvalificering der kræves (Ekspertgruppen for Fremtidens Beskæftigelsesindsats, 2024, p. 23f).

Når der ikke findes én definition af beskæftigelsesfaglighed at læne sig op ad, kan man nærme sig spørgsmålet om beskæftigelsesfaglighed ved at undersøge, hvilke jobfunktioner der skal varetages i beskæftigelsesindsatsen (Kongsgaard, 2024, p. 2). Denne tilgang følges i resten af dette afsnit, hvor der på baggrund af teammedlemmerne og ledernes udsagn, forsøges oplistet de jobfunktioner, der skal varetages i NExTWORK. Løbende diskuteres i hvilket omfang disse og deres faglige forudsætninger er distinkte for NExTWORK.

Myndighed

Funktionen som myndighedssagsbehandler er helt grundlæggende i den danske beskæftigelsesindsats, ligesom de faglige forudsætninger, funktionen fordrer, er helt grundlæggende i beskæftigelsesfagligheden (Kongsgaard, 2024). Det er dog en central forskel mellem denne rapport's to case-kommuner, at myndighedsfunktionen i Fredericia er placeret hos NExTWORK-teammedlemmerne, mens dette ikke er tilfældet i Roskilde (jf. kapitel 2). Dette har givet anledning til en diskussion af, hvad der er mest fordelagtigt, og om myndighedsrollen bør være en integreret del af den faglige opgaveportefølje i NExTWORK eller ej. Det ser teammedlemmer og ledere fra de to kommuner ikke helt ens på.

Blandt de interviewede i Roskilde er synet på myndighedsspørgsmålet overvejende skeptisk. Her fremhæves det, at *"det giver en anden frihed"* ikke at have myndighed, fordi det betyder, at *"der er nogle andre"*, der skal tage sig af spørgsmål om fremmøde og sanktioner (Line, leder). Generelt lægger de interviewede i Roskilde særligt vægt på sanktioneringsdelen af myndighedsspørgsmålet: teamet fremhæver, at de *"ikke tror på, at det hjælper at sanktionere"* (Peter, teammedlem), og beskriver en praksis, de har haft, hvor de har forsøgt at beskytte de unge mod (i teammedlemmernes øjne) uhensigtsmæssige sanktioner (se Caswell & Larsen, 2015 for en lignende diskussion). Desuden fremhæves også en bekymring for, at sanktioneringspligten ville komme på kant med magtskifteprincippet og gå udover relationen til de unge (se Monrad & Danneris, 2021, p. 43ff for en lignende diskussion). En leder i Roskilde ser dog mere ambivalent på dette spørgsmål, idet hun fremhæver, at der *"burde være alle mulige greb inden da [sanktionering]"*, som teammedlemmerne kan ty til (Ida, leder).

I Fredericia ser både teammedlemmer og ledere omvendt overvejende positivt på myndighedsrollen. En leder fremhæver, at *"det er fantastisk, at myndighedssagsbehandleren også laver tilbud"*, fordi myndighedssagsbehandleren på den måde ikke kun skal træffe *"svære"* beslutninger om kategoriseringer og sanktioner, men også kan få lov at være en *"voksen nysgerrig, der gerne vil hjælpe"*, og så *"forsvinder magtrelationen næsten"* (Stine, leder). Når det fungerer optimalt, kan myndighedsfunktionen og lovgivningsrammen faktisk udgøre et *"kreativt"*

mulighedsrum” i relationen til den unge (Anton, leder). Denne opfattelse deles i vid udstrækning af teammedlemmerne, der bl.a. fremhæver det fordelagtige i, at de ikke skal spørge en eksternt placeret myndighedssagsbehandler om lov, når de laver aftaler med de unge, og at sanktioneringsmuligheden ikke ødelægger relationen til de unge, men *”faktisk kan føre til nogle rigtig gode snakke”* om ret, pligt og jobcenterregler (Mia, teammedlem).

Mentor

Funktionen som mentor er også helt central i den danske beskæftigelsesindsats, og stiller altså ikke særlige, faglige krav til NExTWORK-teammedlemmerne (Kongsgaard, 2024, p. 2). Ifølge flere af interviewpersonerne varetager NExTWORK-teammedlemmerne arbejdsopgaver, der minder meget om mentorfunktionen. Dette udtrykkes f.eks. af Stine (leder) i nedenstående citat:

De [teammedlemmerne] går også hen og får en rolle som mentor. Og det er jo heller ikke, kan man sige, en klassisk socialrådgiveruddannelsesopgave. Men det er jo mere en forståelse for, hvordan kan man understøtte sociale problemer, og det er jo meget, meget bredt... det er jo lige fra, at de [unge] mister deres hjem, til dårlig kommunikation med psykiatrien. Det handler for mig at se også rigtig meget om personlighed. Og så handler det om, at have en grundviden om, hvordan kommunen fungerer, hvad der er ude i regionen, hvad der er i civilsamfundet, som kan støtte de unge, eller hvor man kan guide dem hen

Mentorrollen er ikke nødvendigvis en funktion, man kvalificerer sig til at kunne varetage ved at tage en socialrådgiveruddannelse, kan man læse af citatet. I stedet kræver jobfunktionen viden om beslægtede velfærdsområder som social- og psykiatriområderne, og hvordan forskellige tilbud og støtteinstanser er organiseret i kommune, region og civilsamfund. Dette er andetsteds blevet foreslået som grundlæggende beskæftigelsesfaglighed (Kongsgaard, 2024, p. 10ff). Desuden, fremhæver Stine, handler dette arbejde også om *”personlighed”*. Betydningen af den rette personlighed eller indstilling til arbejdet fremhæves af flere interviewpersoner som en nødvendig faglig forudsætning hos teammedlemmerne. Dette vender vi tilbage til i afsnit 4.4.2.2.

Virksomhedskonsulent

Som vi tidligere har beskrevet (jf. kapitel 3), er virksomhedsrettede indsatser for udsatte ledige i stadigt større grad en del af den danske beskæftigelsesindsats (se f.eks. Andersen, Dall & Madsen, 2021). Således beskrives funktionen som virksomhedskonsulent også som en integreret del af beskæftigelsesindsatsen, og de dertilhørende faglige forudsætninger ses som en del af den beskæftigelsesfaglige værktøjskasse (Kongsgaard, 2024). Her er der altså ikke umiddelbart tale om faglige forudsætninger, der er unikke for NExTWORK.

Til gengæld er det – i NExTWORK som i andre beskæftigelsestilbud – et interessant spørgsmål, hvilken faglighed virksomhedskonsulentfunktionen fordrer. I empirien beskrives den som en faglighed, der ikke er *”en traditionel socialrådgiveropgave”* (Stine, leder), men i stedet handler om at kunne sælge og bygge relationer. De to virksomhedskonsulenter i Roskilde fremhæver også, hvordan deres tidligere erhvervserfaringer – på helt andre områder end kommunal beskæftigelse – udgør vigtige aktiver i deres varetagelse af funktionen som virksomhedskonsulent (Camilla og Dorte, virksomhedskonsulenter).

I NExTWORK må teamet i den enkelte kommune selv vælge, hvordan de organiserer sig, og i Roskilde og Fredericia er virksomhedskonsulentarbejdet blevet organiseret forskelligt: I Roskilde er det en distinkt jobfunktion, der varetages af to teammedlemmer, mens det i Fredericia (hvor teamet også er mindre) varetages løbende af de tre ungekonsulenter (ROCKWOOL Fondens Interventionsenhed, 2023). Mens organiseringen i begge teams adskiller sig fra den typiske kommunale organisering af virksomhedssamarbejdet, hvor dette er adskilt fra tilbudsmedarbejdere og myndighedssagsbehandlere (Andersen, Dall & Madsen, 2021, p. 136ff), rejser teamenes forskellige organisering bl.a. spørgsmålet om, hvorvidt virksomhedssamarbejdet er så stor (og vigtig) en mundfuld, at der er brug for teammedlemmer, der 'kun' varetager den funktion? Og skal alle teammedlemmer besidde de faglige forudsætninger nødvendige for at varetage virksomhedskonsulentfunktionen for at kunne indgå i teamet?

Gruppefacilitator

En helt central jobfunktion i NExTWORK består i at facilitere de unges deltagelse i netværksgrupperne og til matchevents. Selvom NExTWORK ikke er den eneste beskæftigelsesindsats til unge, hvor en gruppefaciliterende jobfunktion indgår (Bukdahl & Vickery, 2022), er det umiddelbart heller ikke en klassisk jobfunktion i beskæftigelsessystemets frontlinje at være gruppefaciliterende (Kongsgaard, 2024). Dette fordrer altså umiddelbart en særlig faglighed hos NExTWORK-teammedlemmerne, hvilket Stine (leder) uddyber i nedenstående citat:

Så er der den der faciliterende rolle, de også har. Altså faciliterende i netværkene, faciliterende til matchevent. Det er heller ikke en klassisk socialrådgiverrolle. For mig at se, så er man ikke faciliterende, i nogle møder, når man sidder i et jobcenter. Så er det noget andet, der foregår. Og det har nok været, kan man sige, hvis jeg skal kalde det en faglighed, det der har faldet dem sværest, og som de har skulle øve sig mest i, at føre over til principperne.

Denne beskrivelse deles af flere af teammedlemmerne, der fremhæver, at det kan være udfordrende at skulle facilitere grupperne på en måde, hvor man som teammedlem ikke kommer til at træffe beslutningen på de unges vegne (jf. også afsnit 4.4.1.2.). I stedet skal man – når der en ung, der deler noget eller åbner sig op – være ”hurtig til at gribe det og kaste det ud til de andre unge”, så de unge diskuterer med hinanden og selv gør sig erkendelserne (Peter, teammedlem). Selvom gruppeformatet er relativt nyt terræn, har tidligere CUBB-forskning vist, at 'gribning' af borgerens initiativer i samtaler – at facilitere borgerinddragelse ved at kultivere borgerens introduktioner af nye emner eller forslag – kan ses som en vigtig faglig egenskab hos frontlinjepersonale i responsive, borgerinddragende beskæftigelsesindsatser (Caswell, 2020; Dall & Jørgensen, 2022). Kongsgaard (2024) argumenterer da også for, at viden om borgerinddragelse og samtaleteorier bør ses som centrale elementer i en beskæftigelsesfaglighed (ibid.:10ff). Selvom netværksfacilitering er særligt for NExTWORK, kan man altså argumentere for, at facilitering af borgerinddragelse er (eller bør være) en central beskæftigelsesfaglig komponent.

Psykolog

Den faste psykologfunktion er utvivlsomt særlig for NExTWORK i beskæftigelseslandskabet, ligesom psykologfagligheden også er det. Tilknytningen af en psykolog – med dennes faglige forudsætninger – er noget, både teammedlemmer og ledere i begge kommuner ser meget positivt på. Dette udtrykker Stine (leder) f.eks. i nedenstående citatet:

Jeg synes, det [at have en psykolog tilknyttet] har vist sig at have rigtig, rigtig stor effekt. Det er jo ikke behandling, hun [psykologen] laver, men det er jo samtaler... Hvor nogle af de unge, som måske har haft svært ved at møde op, blandt andet på grund af alle mulige angstproblematikker, dem formår hun faktisk at få med ind i netværket gennem ganske få samtaler (...) Så det kan noget, og det er jo helt nyt for mig at have den mulighed også. Hvis vi skal fortsætte [med NExTWORK], så er det supervigtigt, at vi bliver ved med at have en psykolog tilknyttet. Og så kan hun jo også noget ift. socialrådgiverne, der er der. Altså, hun har jo klart også nogle redskaber med, som kan hjælpe dem

Psykologfunktionen og -fagligheden betyder både, at nogle af de unge, der døjer med svære angstproblematikker, kan hjælpes ind i netværksgrupperne, og at psykologen kan understøtte de andre teammedlemmer, idet psykologen besidder ”nogle redskaber, som kan hjælpe dem”. NExTWORK fordrer altså, at der er psykologfaglighed repræsenteret i teamet for at fungere optimalt.

Løbende udvikling gennem kollektiv, reflektiv praksis

Man kan imidlertid også være kritisk overfor den funktionsorienterede tilgang til spørgsmålet om beskæftigelsesfaglighed, vi indtil nu har anlagt: er der ikke også faglige forudsætninger i NExTWORK, der ikke er bundet op på en bestemt jobfunktion eller -titel? Det korte svar er jo. Her tænker vi især på de faglige forudsætninger, der er nødvendige for at indgå i det kollektive, faglige refleksionsrum, devising-rammen udgør.

Som vi beskrev ovenfor (afsnit 4.4.1.), er den løbende udvikling af NExTWORK gennem principorienteret devising en central og løbende arbejdsopgave i indsatsen, men er ikke umiddelbart unik for NExTWORK i det danske beskæftigelseslandskab (jf. også kapitel 3). Det kollektive refleksionsrum, der skabes gennem devising, minder på flere punkter om det FLIP (fælles lærings- og innovationsplatform)-format, vi har beskæftiget os med i CUBB til facilitering af løbende vidensmobilisering og faglig refleksion (se Andersen, Caswell & Madsen, 2021), ligesom det trækker tråde til Leif Kongsgaards begreb om faglig reflektiv praksis (Kongsgaard, 2022) og bl.a. den hollandske forskning, vi gengav tidligere (Visser & Kruijten, 2021). Dette er arbejdsformer, der understøtter kollektiv refleksion over og brug af frontlinjemedarbejdernes skøn i udvikling af indsatsen. Hvilken faglighed fordrer disse arbejdsformer?

Fælles for disse arbejdsformer – devising, FLIP og faglig reflektiv praksis – er bl.a., at de kræver, at det enkelte teammedlem er i stand til at reflektere over og begrunde sin egen praksis, og at teammedlemmerne er i stand til at gøre dette *kollektivt*, i fællesskab med andre, samtidigt med, at de har en *individuel* faglighed at stå på (Andersen, Caswell & Madsen, 2021; Kongsgaard, 2024, p. 14ff). Vores egen forskning i CUBB har bl.a. vist, at dette kræver, at teammedlemmerne er trygge ved at sparre med hinanden, og at det enkelte teammedlem på samme tid både er åben overfor kollegers input og har et individuelt, sikkert fundament at stå på. Dette kan skabe dilemmaer i praksis, og er en faglighed, der løbende må arbejdes med (Andersen, Caswell & Madsen, 2021, p. 202ff).

Denne forståelse af faglighed er også interessant, fordi den på anderledes vis end de jobfunktioner, vi gennemgik ovenfor, fremhæver den *processuelle* dimension af faglighed: arbejdsgangen kræver, at teammedlemmerne er i stand til løbende at lære sammen med andre for at udvikle på egen faglighed og indsatsen. Altså bliver evnen til at indgå i en dynamisk relation til sin egen og andres faglighed en

vigtig del af en beskæftigelsesfaglighed (Kongsgaard, 2024, p. 14f), ligesom *rammerne* for den løbende udvikling bliver det (Andersen, Caswell & Madsen, 2021).

4.4.2.2. Hvilke teammedlemmer kræver den faglige opgave?

Spørgsmålet om faglige forudsætninger stiller også spørgsmål om rekruttering af teammedlemmer: Hvilke teammedlemmer skal der til for at løfte den faglige opgave, og hvor skal de rekrutteres fra? I dette afsnit belyser vi disse spørgsmål gennem to nedslagspunkter: 1) betydningen af forhåndskendskab til den kommunale beskæftigelsesindsats og 2) betydningen af teammedlemmernes personlighed og mindset.

Betydningen af kommunal erfaring

I hele NExTWORKs levetid har spørgsmålet om betydningen af kommunal (beskæftigelses)erfaring stået centralt. Særligt i interventionens opstarts- og udviklingsfase, hvor *"Fonden kom ind med en opfattelse af, at det var skidt at have kommunal erfaring"*, fordi der kunne være en risiko for, at medarbejderne så ville være *"for sovset ind i det kommunale"* og derfor ikke i stand til at systeminnovere (Ida, leder).

Blandt de ledere i begge kommuner, vi har interviewet, er der dog ret bred enighed om, at kommunal erfaring også har sine fordele, og at det har givet eller vil give udfordringer, hvis ikke medarbejderne har det nødvendige kendskab til kommunale arbejdsgange, forvaltninger og kolleger. I Roskilde fortælles det, at NExTWORK *"havde været meget svært at lykkes med"*, hvis ikke der var kommet teammedlemmer ind, der *"faktisk vidste noget om kommunen"*, kendte til arbejdsgangene og havde en relation til de rådgivere i Ungeguiden, som bl.a. står for at visitere unge til NExTWORK (Ida, leder). I Fredericia, hvor myndigheden altså er placeret hos teammedlemmerne (jf. kapitel 2), fortælles det også, at det *"sparede rigtig meget tid i opstartsfasen"*, at der blev ansat nogen, der kendte til *"baglandet, virksomhedsservice, arbejdet i jobcenterregi og som også kendte socialområdet rigtig godt (...)"; "normalt tager det et år, inden man er selvkørende som myndighedsrådgiver"* (Stine, leder), og den tid havde de ikke i opstartsfasen af NExTWORK.

Her er det relevant at nævne, at interviewene tyder på, at dette er et af de punkter, hvor NExTWORK har udviklet sig over årene: I Fredericia, hvor NExTWORK startede op i slutningen af 2023, var det f.eks. med RFI's billigelse, at der blev ansat teammedlemmer med kommunal erfaring. Eksemplerne tyder altså på, at 'beskæftigelsesfaglighed' som kommunal erfaring – i form af kendskab til kommunale arbejdsgange, forvaltningsområder og relationer til andre ansatte i beskæftigelsesindsatsen (Kongsgaard, 2024, p. 12f) – er afgørende for at realisere potentialet i NExTWORK som 'udefrakommende' og ikke-kommunalt systeminnoverende projekt. Betydningen af organisatorisk forankring uddyber vi videre i næste analyseafsnit (afsnit 4.5.).

Betydningen af personlighed og mindset

Både teammedlemmer og ledere fremhæver, at teammedlemmernes personlighed og mindset – noget mindre håndgribelige størrelser end ovennævnte jobfunktioner og deres faglige forudsætninger – er helt centrale at skele til, når man rekrutterer medarbejdere til NExTWORK. NExTWORK kræver nemlig end anden indstilling end den ordinære beskæftigelsesindsats. I NExTWORK skal teammedlemmerne være *"ekstra meget oppe på dupperne"* (Line, leder), være

indstillet på at arbejde på en utraditionel måde og være typerne, der ”*har det rigtige mindset*” (Anton, leder):

Typen består i en, som tænker kreativt. Som jeg sagde før, tænker lovgivningen som en mulighedsramme. En, som ikke har brug for selv at komme med svarene. En, der ikke efterspørger selv at styre. En, der kan indgå i et kreativt rum, både sammen med sine kolleger, men især sammen med de unge. En, der tror på, at det er holddelen, altså at det er mange til mange-indsatsen, der rykker de unge. En, der tør tro på, at de unge ved bedst selv. Så, jamen, har sådan et, måske faktisk et growth mindset, hvis man skulle se i ledelseslitteratur.

I citatet fremhæver Anton, at NExTWORK-teammedlemmer skal være kreative, både ift. lovgivningen og med sine kolleger; turde tro på magtskifte og mange til mange; generelt være typen, der har et ”*growth mindset*”. Citatet fremhæver en tendens, der er i empirien: det er nødvendigt at bemande NExTWORK med personer, der *tror* på principperne og er indstillet på at arbejde på en anderledes måde, for ellers kommer det ikke til at fungere. Dette fremhæver altså betydningen af karaktertræk ved den enkelte medarbejder, som også er beskrevet andetsteds i beskæftigelsesforskningen: at ”*den reflektive beskæftigelsesmedarbejder [i sig selv er] en del af det, der virker*” (Kongsgaard, 2024, p. 14).

4. 4. 3. Virksomhedsinklusion

I dette afsnit belyser vi, hvad virksomhedsrepræsentanterne oplever at det kræver af dem og deres arbejdspladser at inkludere NExTWORK-praktikanter. Gennem afsnittet trækker vi løbende på en række nyere CUBB-forskningsbidrag (Andersen, Dall & Madsen, 2021; Dall et al., 2023; Madsen et al., 2024). Selvom der eksisterer en del international forskning om inklusion af personer med udfordringer i arbejdsevnen, viser en nylig CUBB-videnskortlægning, at forskningen er relativt fragmenteret og ikke arbejder ud fra én bredt accepteret forståelse af inklusionskapacitet (Dall et al., 2023, p. 17). Det er bl.a. på det grundlag, at vi i disse år i CUBB arbejder med at udvikle begrebet både teoretisk, empirisk og praktisk (se f.eks. Madsen et al., 2024).

Det kan være relevant at skelne mellem forskellige *typer* af virksomhedspraktikker (alt efter deres formål), når man tilgår spørgsmålet om virksomheders inklusionskapacitet. I litteraturen skelnes der bl.a. mellem afklarings-, trænings- og rekrutteringspraktikker. Om end en praktik i princippet kan have alle tre formål, går der i praksis en skillelinje mellem afklarings- og træningspraktikker, der i højere grad har et opkvalificerende sigte, end rekrutteringspraktikker, der sigter mod efterfølgende ansættelse (og fastholdelse af) praktikanten på arbejdspladsen (Andersen, Dall & Madsen, 2021, p. 140ff). Denne sondring er relevant at fremhæve her, fordi fællesnævneren hos de seks virksomhedsrepræsentanter, vi har interviewet, er, at de og deres virksomheder først og fremmest ser sig selv som opkvalificerende praktikpladser, og kun i mindre grad er interesserede i eller har mulighed for at tilbyde efterfølgende ansættelser (selvom der er enkelte undtagelser til denne tendens, jf. også afsnit 4.1.3.3.). Deres perspektiver på virksomhedsinklusion er derfor i mindre grad koncentreret om *fastholdelse* af NExTWORK-praktikanterne – et spørgsmål, der ellers står helt centralt i litteraturen om inklusionskapacitet (Dall et al., 2023) – men handler i højere grad om forudsætningerne for at tilbyde afklarings- og træningspraktikker.

4.4.3.1. Forudsætninger for NExTWORK-praktikforløb

For alle de interviewede virksomhedsrepræsentanter gælder det, at de ikke har en oplevelse af, at de personligt eller deres arbejdspladser mere bredt har skullet gøre noget nævneværdigt anderledes for at kunne træde ind i NExTWORK og rumme NExTWORK-praktikanter på arbejdspladsen. Denne pointe er oplagt at relatere til den betydning, *”naturlige ressourcer”* på en arbejdsplads spiller ift. virksomhedsinklusion. I forskningen forstås dette som *”de ressourcer som allerede er til stede på en arbejdsplads eller som let kan tilbydes mhp. på at facilitere inklusion, accept og arbejdstilfredshed”* (Dall et al., 2023, p. 26). Således virker det kendetegnende for de interviewede virksomhedsrepræsentanter, at de har en oplevelse af, at de nødvendige naturlige ressourcer allerede i vidt omfang var til stede på deres arbejdspladser, da de sagde ja til at deltage i NExTWORK. Dette betyder ikke, at virksomhederne slet ikke har skullet gøre noget anderledes – f.eks. at hente de unge ved nærmeste busstoppested (Jonathan, virksomhedsrepræsentant) – men det betyder, at virksomhedsrepræsentanterne ikke oplever, at disse hensyn er uoverkommelige, eller at de skal gøre noget nævneværdigt anderledes for at tage dem. Om dette skyldes selektionsbias i denne rapports datagrundlag (jf. kapitel 2), eller om det er en generel tendens blandt NExTWORK-virksomheder, kan vi ikke udtale os om på vegne af datagrundlaget. Desuden ved vi heller ikke, om dette havde været anderledes, hvis praktikforløbene i højere grad havde rekrutterings- end afklarings- og træningskarakter: således har tidligere forskning bl.a. vist, at virksomhedspraktikker med rekrutteringssigte, der rent faktisk er endt med en ansættelse, ofte er relativt langvarige og kontinuerlige (Madsen et al., 2016), og altså umiddelbart mere krævende end afklarings- og træningspraktikker.

På baggrund af empirien og en nyere CUBB-videnskortlægning om udvikling af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet (Dall et al., 2023), præsenterer vi nu forudsætningerne for virksomhedsinklusion i fire delvis overlappende, men distinkte spor: 1) Betydningen af arbejdspladskultur, 2) Betydningen af at kunne sikre det relationelle match, 3) Betydningen af en bred og varieret opgaveportefølje og 4) Betydningen af at kunne sparre med NExTWORK-teamet.

1. Arbejdspladskultur

Betydningen af arbejdspladskultur og -klima er forholdsvis velbeskrevet i forskning om arbejdsinklusion – om end det er uklart, hvad der egentlig menes med begreberne kultur og klima (Dall et al., 2023, p. 27). Når virksomhedsrepræsentanterne im- eller eksplicit nævner betydninger af arbejdspladskultur, fremhæver de bl.a., hvordan inklusion af NExTWORK-praktikanter er naturlig og ikke kræver noget særligt af dem og deres arbejdsplads, fordi arbejdspladsen i forvejen var karakteriseret ved at være *”multikulturel, rummelig og vidtfavnende”* (Maya, virksomhedsrepræsentant), allerede have mange fleksjobbere og personer med skånehensyn rendende (Jonathan, virksomhedsrepræsentant) eller *”skæv og lidt skør”* (Jytte, virksomhedsrepræsentant):

Vi er lidt skæve og lidt skøre, og det er jo der, at jeg synes, at NExTWORK passer godt ind i os (...) De unge mennesker, der kommer fra NExTWORK, har slået sig på forskellige ting igennem deres opvækst. Og i det, at vi er så forskellige, og at der er plads til, at man kan være mærkelig, fuldstændigt som man er, så føler de sig faktisk rigtig godt hjemme

2. Kollegiale relationer

Litteraturen om arbejdsinklusjon fremhæver også, hvordan tilgængelige sociale og kollegiale relationer på arbejdspladsen er afgørende for, om personer med begrænsninger i arbejdsevnen kan føle sig inkluderet (Dall et al., 2023, p. 29f). Dette handler blandt andet om, i hvilket omfang det er muligt at integrere personer med begrænsninger i arbejdsevnen i det kollegiale fællesskab, og om der findes ressourcer i arbejdspladsens personalegruppe, der kan yde den nødvendige sociale støtte til praktikanten. Dette er i høj grad muligt, oplever hovedparten af virksomhedsrepræsentanterne, og begrunder det med flere forskellige forhold: dels kan det handle om, at sammensætningen af personalegruppen muliggør, at det *”næsten altid er muligt at lave nogenlunde individuel matching mellem praktikanten og en fra personalegruppen”* (Jonathan, virksomhedsrepræsentant); at personalegruppen og virksomhedsrepræsentanterne selv besidder de tilstrækkelige *”almindelige menneskekundskaber”* til at kunne forstå og rumme de unges udfordringer (Margrethe, virksomhedsrepræsentant); eller, på de socialfaglige arbejdspladser, at *”det ligger i [vores] fag at vide, hvordan man inkluderer mennesker med særlige behov”* (Mathias, virksomhedsrepræsentant).

3. Opgaveportefølje

En del af forskningen om arbejdsinklusjon har beskæftiget sig med spørgsmålet om praktiske og funktionelle tilpasninger af arbejdet, herunder arbejdstid, jobindhold og oplæring, fysisk arbejdsmiljø og fordelingen af arbejdsopgaver (Dall et al., 2023, p. 31ff). Blandt virksomhedsrepræsentanterne i denne undersøgelse, fremhæves det også hyppigt, at det at have en bred og varieret opgaveportefølje sandsynliggør, at der kan findes opgaver, der passer til behovene og motivationen hos den enkelte NExTWORK-praktikant. Dette kommer f.eks. til udtryk i nedenstående interviewuddrag med Margrethe, der er virksomhedsrepræsentant i en mindre familievirksomhed:

Vi har stor fleksibilitet, og det gør os attraktive ift. de unge. For os betyder det ikke noget, om de unge kommer klokken 8 eller klokken 11 (...) Vi laver nogle arbejdsopgaver, der passer til når de kommer (...) Vi har en stor fleksibilitet, fordi de unge ikke skal passe ind i et større system, som man f.eks. kan have det i en butik (...) Vi kan tilbyde meget varierende opgaver, og det sætter de unge også rigtig meget pris på

Mens Margrethe selv fremhæver, at fleksibiliteten i opgaveporteføljen skyldes, at de i hendes virksomhed ikke skal have de unge til at passe ind i et større system, *”som man f.eks. kan have det i en butik”*, er det værd at fremhæve, at virksomhedsrepræsentanterne i større virksomheder også oplever, at kunne tilbyde NExTWORK-praktikanter mange forskellige opgaver (Jonathan, virksomhedsrepræsentant). I forskningen findes da også argumenter for, at forskellige virksomhedsstørrelser har forskellige fordele og ulemper ift. arbejdsinklusjon (Dall et al., 2023, p. 26f).

4. Sparring med NExTWORK-teamet

Det er en tilbagevendende pointe i forskningslitteraturen, at *”virksomheder i mange tilfælde vil have brug for støtte fra personer uden for arbejdspladsen”* for at sikre arbejdsinklusjon; dette kan både

være offentlige (f.eks. personer fra den kommunale beskæftigelsesindsats) og private (f.eks. inklusionskonsulenter) aktører, og handle om viden om specifikke inklusionsforhold (f.eks. bestemte diagnoser), eller mere strukturelt om arbejdsinklusion (Dall et al., 2023, p. 21). I tråd med de foregående afsnit har virksomhedsrepræsentanterne generelt ikke en oplevelse af, at de har haft meget brug for sparring med NExTWORK-teamet – hvilket måske kan skyldes, som tidligere nævnt, at hovedparten af praktikforløbene ikke har et egentligt rekrutteringssigte – men *når* de har, har den været afgørende. Virksomhedsrepræsentanterne i begge kommuner oplever, at teammedlemmerne er tilgængelige (*"De er nemmere at få fat i end det almindelige jobcenter; det virker som om, at de har mere overskud i NExTWORK"*, Jonathan, virksomhedsrepræsentant), og at de er i stand til at bibringe den information, virksomhedsrepræsentanterne har brug for: *"Teammedlemmerne kender de unge og deres udfordringer, så vi bliver hurtigt klar til at tage de rette hensyn, når vi har talt med dem. De hjælper med at finde et passende ambitionsniveau"*, fortæller Jan (virksomhedsrepræsentant). For flere af virksomhedsrepræsentanterne er denne sparring også afgørende for deres motivation, fordi det giver en følelse af, at de er flere, der er fælles om at løfte inklusionsopgaven (Margrethe, virksomhedsrepræsentant).

4.5: Organisatorisk forankring

I dette afsnit sættes fokus på den organisatoriske forankring af NExTWORK i de to case-kommuner, idet organisatorisk forankring er afgørende for muligheden for at skabe systeminnovation.

Først ser vi nærmere på den ledelsesmæssige understøttelse. Det handler både om den kommunalpolitiske opbakning til NExTWORK og til de forudsætninger, der eksisterer i de to forskellige kommunale kontekster, som huser de to NExTWORK-tiltag. Dernæst analyseres betydningen af samarbejde og vidensudveksling på tværs af fagprofessionelle i og ved siden af NExTWORK. I og med NExTWORK eksisterer side om side med andre tiltag rettet mod ungegruppen, er det vigtigt at forstå, hvordan samarbejde og kontakthflader til den kommunale indsats opleves fra et NExTWORK-perspektiv. I umiddelbar forlængelse heraf retter vi fokus mod samarbejdet med virksomhederne, der udgør en central samarbejdspartner for både NExTWORK og for den øvrige kommunale ungeindsats. Sidst i afsnittet vender vi os mod den omverden, som indsatserne er en del af. NExTWORK er ikke blot koblet til en lokal kommunal virkelighed, men har også samarbejdsflader til både de øvrige NExTWORK-kommuner og til RFI. Datagrundlaget for analysen af NExTWORKs organisatoriske forankring er feltnoter og interviews med ledere, teammedlemmer, virksomhedsrepræsentanter og i mindre grad de unge.

NExTWORK som projektorganisering placerer sig indenfor velfærdssektoren, men både indenfor og ved siden af den kommunale organisering. I vores casevalg (jf. kapitel 2) har vi på den ene side Roskilde, som var med til at sætte et pilotprojekt af indsatsen i gang tilbage i 2017. Her indgik de i samarbejde med RFI om at udvikle og efterfølgende udfolde indsatsen. De har siden 2019 valgt at lade 'projektet NExTWORK' overgå til en permanent del af Roskildetilbud til ungegruppen. På den anden side har vi Fredericia, der kun har været med i NExTWORK siden 2023. Her er der fortsat tale om en tidsmæssig afgrænset projektindsats, der eksisterer parallelt med den øvrige ungeindsats i kommunen. Forskellen består også i, at Fredericia stadig indgår i effektforskningen, med alt hvad det indebærer af randomisering og databeskyttelse, mens Roskilde ikke længere gør. Forskellighederne i de to cases giver mulighed for at få indblik i, hvordan disse organisatoriske forskelligheder udspiller sig. Ambitionen er at opnå dybere forståelse af de muligheder og begrænsninger, kommunale ledere og medarbejdere oplever i relation til organisatorisk forankring og kommunal systeminnovation gennem NExTWORK.

Der findes en ny, men voksende forskningslitteratur om dette. Der har nemlig igennem en længere årrække været en omsiggribende tendens til at bruge projekter som en vej til at udvikle den offentlige sektor. Dette bliver nogle gange refereret til som 'projektificeringen af velfærdssektoren' (Jacobsen, 2022). Denne tilgang til udvikling har bl.a. vist sig at øge fleksibilitet og innovation i sektoren, der ellers ofte beskyldes for at være tung at danse med, rigid og svær at forandre. Forskningen peger dog samtidig på, at projektificeringen rummer nogle nye udfordringer. For det første kommer projekterne med en tidsafgrænsning, som adskiller dem fra den offentlige sektors typisk stabile driftsstruktur. Denne temporale fremmedartethed betyder, at der ved afsluttet projektperiode skal træffes beslutning om, hvad der skal ske i forlængelse af projektet. Det har dog vist sig, at selv de mest vellykkede projekter efter endt projektperiode, ofte ikke lykkes med at blive integreret i de ordinære aktiviteter på velfærdsområdet. I stedet peger forskning på en tendens til, at ét projekt afløser et andet i en (endeløs) række af projekter med fare for projekt-træthed (Fred,

2020). En anden udfordring er sammenhængen mellem midlertidige og permanente organiseringer i den offentlige sektor. Her bliver relationerne mellem disse to typer organisationer (og ikke mindst deres medarbejdere) afgørende for at drage nytte af den forandringskraft, projekterne kan føre med sig. Forskning har peget på at der kan opstå anstrengte relationer, misforståelser i udfoldelsen af projektet, samt hindringer for implementering af de politiske intentioner (Jensen et al., 2018).

4.5.1: Kommunalpolitisk opbakning og kommunale forudsætninger

Det er ikke alle danske kommuner, der kan eller vil træde ind i et NExTWORK-samarbejde. Det kræver både politisk og ledelsesmæssigt mod og ambitioner om at ville tænke nyt og afprøve andre tilgange til at hjælpe gruppen af udsatte unge med at bevæge sig væk fra marginalisering og eksklusion. Både i Roskilde og i Fredericia fortæller lederne om mod og ambitioner som udgangspunkt for at sige ja til at være med i NExTWORK.

I Roskilde havde man allerede gjort sig erfaringer med skabelsen af UngeGuiden gennem en interventionsproces, og direktøren citeres for at sige at *"innovationsbaren skal ligge højt"*. Derfor forekom det dem naturligt at sige ja, da RFI henvendte sig, netop fordi der *"allerede var gang i en eller anden innovationsdagsorden"* (Ida, leder). I Fredericia er der også for nylig sket både ledelsesmæssige og organisatoriske forandringer, som har skabt grobund for at sige ja tak til at blive ny NExTWORK-kommune: *"Det ville have været umuligt at få lov til at starte NExTWORK op i Fredericia for fem år siden, men der er kommet ny ledelse, der er kommet en ny Ungeenhed til, og det har været afgørende; når man endnu ikke ved, om NExTWORK virker, er det afgørende, at der er nogen, der har modet til at tage satsningen og sige ja til at være med"* (Stine, leder). Interessant nok ser en del af det ledelsesmæssige mod ud til at stamme fra et indgående kendskab til NExTWORK, fordi den nyansatte direktør *"kommer fra Roskilde Kommune og faktisk kender NExTWORK rigtig godt, og er stor tilhænger af indsatsen"* (Stine, leder). Begge kommuner fortæller at de, ligesom de øvrige kommuner i Danmark, oplever at møde en udfordret ungegruppe. De oplever samtidig, at de ikke i tilfredsstillende grad lykkes med at hjælpe denne gruppe borgere videre fra deres udsatte position. Det har været medvirkende til at finde både mod og økonomi til at *"prøve noget radikalt andet"* (Stine, leder).

I begge cases beskrives nødvendigheden af politisk ejerskab som forudsætning for, at NExTWORK har kunnet etableres som tilbud i kommunen. Fra politisk side har der været opmærksomhed rettet mod den del af forskningen, som arbejder på at dokumentere indsatsens beskæftigelseseffekt. Derfor har det ikke været uden udfordringer, at denne proces har trukket ud, for *"det er svært at sælge til nogle politikere, eller sælge til nogen, hvorfor er det, vi skal blive ved med det her, hvis vi ikke ved, om det har en effekt"* (Ida, leder). Der er dog skabt politisk opbakning gennem inddragende tilgang lokalt: *"Vi har heldigvis også haft nogle politikere nogle gange derude og besøge det. Og de får heldigvis alle sammen den samme fornemmelse, hver gang de ser det. Altså, 'wow, det er alligevel vildt, hvad de kan med de her unge'. Og når de hører de unges stemme, er med til en netværksgruppe og ser, hvad der sker, så bliver de jo meget berørt af det, de her politikere, og bliver også imponeret over, hvad det faktisk kan"* (Ida, leder). Den politiske opbakning ser altså ud til både at have orientering mod viden om indsatsens effekt (som endnu ikke er tilvejebragt) og mod et nært kendskab til indsatsen og de konkrete erfaringer, både unge og professionelle har gjort sig.

NExTWORK beskrives på RFI's hjemmeside som en *"langsigtet investering med målsætningen om at få de mest udsatte ledige unge til at starte og fortsætte i uddannelse eller job"*. Økonomien til at drive NExTWORK skal findes i kommunernes egne budgetter, og bliver i begge kommuner set som en vigtig investering. Det koster penge at starte indsatsen op og f.eks. ansætte nye NExTWORK-medarbejdere, så opbakning fra både det politiske niveau og direktionen er nødvendig. Det bliver, sammen med en kommunal økonomi der kan bære en sådan investering, fremhævet som afgørende. Dermed adskiller NExTWORK sig fra den tendens, der ellers driver meget af 'projektificeringen' af den offentlige sektor; nemlig at projekterne kommer med ekstern finansiering (typisk fra fonde eller styrelser). NExTWORK kommer ikke med eksterne midler, i form af en økonomisk bevilling, men dog med ressourcer, som har stor betydning for projektets mulighed for at skabe innovation (Leadbeater & Winhall, 2022). Det vender vi tilbage til nedenfor (4.5.4.)

Forskningslitteraturen peger på, at projekter, som f.eks. NExTWORK, er en mulig vej til innovation af den offentlige sektor, samt at projektstrukturen kan styrke evnen til at skabe indsats, som er i stand til at prøve nyt og kan være mere fleksible. Her byder NExTWORK på en interessant tilgang til forandringer, idet både principperne og devising-tilgangen tilbyder en dynamisk metode til at justere indsatsen på. Det er især deltagerne i Roskilde, som har været med i NExTWORK i en længere årrække, der kan beskrive forskellige ændringer, som har fundet sted over tid. Teamet i Roskilde beskriver således, at målgruppen for NExTWORK har ændret sig gennem årene, og at de derfor også – i hvert fald delvis – har måttet skifte formål. Det var retningsskift, der kom som følge af en ledelsesbeslutning, i forbindelse med at indsatsen gik fra at være et projekt til at være en integreret del af de kommunale tilbud til ungegruppen. Justeringerne handlede primært om at udvide længden på forløbene og derigennem sikre at myndighedssagsbehandlere udenfor NExTWORK kunne se indsatsen som et anvendeligt tilbud for målgruppen. Flere af teamets medlemmer beskriver disse forandringer som udfordrende, men konkluderer også, at det er nødvendigt at kunne tilpasse sig. De henviser til principperne som hjælpsomme i den sammenhæng: *"Vi må jo tilpasse os. Men vores principper kan bruges på forskellige grupper, og det er jo det gode ved principperne"* (Camilla, teammedlem). De gode erfaringer med at arbejde principbaseret og med devising ser ud til at have potentiale til at styrke overgangen fra tidsafgrænset projekt til permanent organisering.

4.5.2. Kontaktflader og samarbejde på tværs

NExTWORK er ikke en kommunal indsats, men en indsats der er udviklet i samarbejde med forskellige aktører – herunder udvalgte kommuner. Denne position tæt på, men alligevel med afstand til kommunen, har betydning for praksis i NExTWORK og giver både fordele og ulemper. Det er en af de udfordringer, som fremhæves i litteraturen om 'projektificeringen' af den offentlige sektor: sammenhængen mellem midlertidige og permanente organiseringer. På det horisontale niveau af disse organiseringer i den offentlige sektor deler man en fælles samfundsopgave med at hjælpe udsatte unge videre.

Medarbejdere og ledere i NExTWORK sætter ord på en stærk identitet knyttet til det at være NExTWORKer – det er noget særligt og noget andet end at være en del af den øvrige kommunale indsats. Det formuleres af flere op imod "de andre" med formuleringer som *"jeg vil ikke kunne sidde som rigtig kommunedame"* (Dorte, teammedlem) eller *"vi udmærker os netop ved ikke at være alt for kommunale – og det er ret vigtigt!"* (Camilla, teammedlem). Der fortælles også om, at

NExTWORK etableres i *"nogle fede lokaler"* og at dem der arbejder i NExTWORK har oplevet, *"at der var misundelse"* fra dem der ikke var en del af NExTWORK. Sammen med principperne og samarbejdet med både de andre NExTWORK-kommuner og RFI medvirker det til at skabe en klar og stærk identitet som NExTWORKer. Der eksisterer et *"os og dem"*-narrativ, som dukker op i interviewmaterialet både eksplicit og implicit.

Denne klare identitet som NExTWORKer er også knyttet til designet af indsatsen, som bl.a. pga. randomisering og effektforskning etableres adskilt fra den ordinære beskæftigelsesindsats. En medarbejder fortæller: *"Vi fik at vide fra Fonden, at når vi kører forskning, skal vi være fysisk og samarbejdsrelateret adskilt fra øvrige kolleger"* (Merete, teammedlem). Det har været en del af det oprindelige design, at indsatsen etableres adskilt og dermed *"rent fysisk er væk fra dem, du skulle samarbejde med"*. Den adskilte position blødes op, når kommunen ikke længere indgår i effektforskningen. En leder fra Roskilde fortæller, at *"Da NExTWORK overgik til drift, blev der ansat en, der havde erfaring fra kommunen allerede. Og det var ret afgørende, bl.a. fordi hun kendte de andre ansatte i Ungeguiden og kunne være med til at nedbryde nogle af alle de der barrierer"* (Ida, leder; jf. også afsnit 4.4.2.2.). Der synes dog også at være sket en vis opblødning i perioden henimod etablering af NExTWORK i Fredericia i 2023: *"Altså, jeg ved godt at det strengt taget forbyrder sig mod NExTWORK-principperne at lade teamet blande sig med de øvrige ansatte i Ungeguiden; men vi vurderer at det er nødvendigt for at sikre trivsel, og det ved Fonden også godt"* (Stine, leder).

Denne balance, hvor et projekt på en og samme tid eksisterer adskilt fra og samarbejdende med den permanente organisering, er et kendt dilemma i litteraturen, hvor det understreges at 'intet projekt er en ø', men altid vil være indlejret i bredere organisatoriske og institutionelle rammer (Jensen et al., 2018). Dermed har relationer mellem (medarbejdere i) projektorganiseringen og (medarbejdere i) den permanente organisering afgørende betydning.

Fortællingen om, hvordan NExTWORK er noget helt særligt, kan godt give udfordringer i det lokale samarbejde. Dem, der arbejder i den permanente organisering, kan opleve det som en implicit – eller nogle gange ganske eksplicit – kritik af det arbejde, de laver: *"Når du hele tiden positionerer dig som ikke at være for kommunal, så får du indirekte også sagt, at de andre ikke gør det godt nok, eller at de er lidt nederen"* (Ida, leder). En medarbejder fortæller, at *"nu kom der den her indsats, og nu skal de bare fortælle os, hvordan vi skal møde de unge på en ny måde. Er det forkert den måde, vi møder dem på?". Det var sådan lidt sat på spidsen"* (Line, leder). Det kan skabe barrierer i samarbejdet mellem medarbejdere, som er placeret i hhv. midlertidig og permanent organisering, hvilket kan være uhensigtsmæssigt ift. at opnå de ønskede resultater. Det er ikke kun de kommunalt ansatte medarbejdere, der til tider er på barrikaderne ift. NExTWORK. Det kan også gå i den modsatte retning, hvor medarbejdere fra NExTWORK nogle gange har været klar til at forsvare sig, *"hvis der er kommet nogen fra den øvrige ungeindsats, der har villet have NExTWORK til at gøre et eller andet"*. Det handler især om at beskytte det særlige ved NExTWORK-tilgangen, f.eks. at holde fast i principperne og den særegne måde at arbejde på (Line og Laura, ledere).

I løbet af perioden (2017-2024) har disse barrierer og samarbejdsudfordringer givet anledning til refleksion og justering af tilgange til f.eks. udveksling af information. I Roskilde er man, sammen med RFI, nået frem til at det kunne have været hensigtsmæssigt at have *"brugt lidt mere krudt på at integrere system 1 og 2, som Rockwool Fonden ville kalde det. Så det er jo bare sådan retrospektivt,*

man kan sige, så kunne man have gjort noget andet” (Line, leder). Der har vist sig et behov for i højere grad at ”lære hinanden at kende og udbrede viden om den nye indsats, vi laver heroppe” (Julie, teammedlem). Disse erfaringer synes at have haft betydning for etablering af NExTWORK i Fredericia, hvor man relativt tidligt har etableret mere informationsudveksling mellem de øvrige Ungeguide-ansatte og NExTWORK-medarbejdere. ”Vi har også arbejdet rigtig meget på at klæde vores kolleger bedre på; dem, der skal informere om NExTWORK. Vi har afholdt netværk med dem, og så skal de til at sidde med i grupperne, så de bedre kan fortælle om NExTWORK, og bedre ved hvad det er” (Mia, teammedlem). Informationen går begge veje. Der er både brug for at sikre, at dem, der sidder i den almindelige kommunale ungdomsindsats (både myndighed, andre tilbud og det virksomhedsrettede), kender til NExTWORK som tilbud, men også at den information, der deles i den kommunale organisering (f.eks. lovgivningsændringer, information om udvikling i ungegruppen mv.) når ud til medarbejdere i NExTWORK.

Der synes at være en bevægelse i begge cases henimod mere gunstigt samarbejde, mere kendskab til hinanden og mere tillid på tværs. *”Nu giver de øvrige Ungeguide-ansatte udtryk for, at de håber, at NExTWORK kan fortsætte, og at NExTWORK også kan tilbydes til de unge, de selv sidder med” (Stine, leder). Samtidig kræver det balanceevner at kunne håndtere det særlige i NExTWORK parallelt med en øget nærhed til de øvrige ungeindsatser. Der ligger et hensyn til bestræbelser på nytænkning og udvikling knyttet til projektorganiseringen. Konkret kan det f.eks. give udfordringer, når man i NExTWORK gerne vil have mere fokus på deltagelse end fremmøde – men det omkringliggende system faktisk gerne vil have nogle fremmødestatistikker. Der er også eksempler på, at NExTWORK er blevet spurgt, om de ”ikke lige kunne integrere nogle andre jobcenterinitiativer”, hvilket ville bryde med principperne. Her blev resultatet at medarbejdere og ledere i NExTWORK ydede modstand og fik lov til at droppe det igen, fordi ”det var uforeneligt” med tilgangen i NExTWORK (Laura, leder).*

4.5.3. Virksomhedssamarbejde

En helt afgørende del af NExTWORK er det tætte samarbejde med virksomhederne og det klare fokus på arbejdsidentitet. I den kommunale indsats kan opgaven med myndighedsarbejde, det virksomhedsrettede og de øvrige tilbud være fordelt på flere forskellige medarbejdere. Men i NExTWORK er det virksomhedsrettede en integreret del af den faglige identitet. Flere sætter ord på det særlige ved NExTWORKs måde at arbejde virksomhedsrettet på. Også her bliver det talt op imod, hvordan ”de andre” gør: *”NExTWORK vender jobcenteret lidt på hovedet, og det er meget vigtigt, synes jeg. Vi værner meget om det spillerum, passer meget på det” (Camilla, teammedlem).*

Et vigtigt element i NExTWORK er praktikkerne, men også her adskiller det sig fra det, der foregår i den ordinære kommunale beskæftigelsesindsats: *”Vi laver praktikker på en meget anden måde (...) Her vælger de unge selv praktikker, og så tager vi hvad vi kan få derfra. Det er meget nemmere at finde praktik den her vej igennem, fordi man ikke behøver at skulle have den igennem Virksomhedsservice” (Merete, teammedlem). Der er en vis grad af samarbejde med det øvrige jobcenter: ”Vi kan jo heller ikke komme udenom, at vi er nødt til at hjælpe det øvrige jobcenter” og der er f.eks. noget samarbejde om nogle småjobordninger, osv. (Mia, leder). Men NExTWORK sørger selv for at få virksomhederne med, og NExTWORK skal overholde de samme regler som det øvrige jobcenter ift. virksomhedssamarbejdet.*

Samarbejdet er også her præget af en tendens til "os og dem"-narrativ. En leder siger, at NExTWORK på sin vis *"ligger i hård konkurrence med resten af jobcenteret og kommunen, der også gerne vil have deres borgere i alle mulige former for virksomhedspraktik"* (Stine, leder). Det er ikke kun de unge, der skal finde en praktik, det gælder også dem der er på vej i fleksjob (eventuel afklaring til), samt folkeskolen, FGU og STU, der alle gerne vil have unge ud i praktik i virksomhederne. Dertil kommer f.eks. de førtidspensionister, der skal finde et skånejob. Der er med andre ord rift om virksomhedernes gunst. Derfor er det vigtigt, set fra et NExTWORK -perspektiv, at de virksomheder, der har sagt ja til at være med, at *"de takker nej til de andre konkurrenter, men det er svært"* (Stine, leder). Det understreges flere gange, at der altid er brug for flere virksomheder i samarbejdet, og at det kan give spændinger i samarbejdet med Virksomhedsservice: *"Virksomhedsservice gider ikke lege med os; de synes vist, at vi er irriterende. De vil gerne have det hele for dem selv, for så har de deres tal i orden"*. Der er eksempler på *"gnidninger i samarbejdet"* og det udfordrede samarbejde beskrives som en generel udfordring, og som *"at ramme panden mod muren"* (Merete, teammedlem). Det er interessant at målet for indsatsen opleves som parallel, for *"målet er jo det samme: job eller uddannelse, også for dem (...) det er jo lige meget, hvem der hjælper de unge; det vigtige er jo bare, at de unge får den hjælp, de skal have"* (Helle, teammedlem). Fra NExTWORK-teamenes side opleves det som ærgerligt, at samarbejdet med de kommunale virksomhedskonsulenter er præget af konkurrence og "os og dem".

Samarbejdet med virksomhederne står helt centralt i NExTWORK, men det er en udfordring at etablere og vedligeholde det samarbejde med virksomheder, som er forudsætningen for de unges vej ud i praktik. Det er svært at finde nok virksomheder, der vil være med. Som en af lederne siger: *"Virksomhedssamarbejdet, det er vores helt store smertebarn, det er det, der er det aller-, allersværeste. Det kan godt være, jeg snakker meget om, at det er svært at arbejde med principperne og sådan noget, men det kan vi reelt gøre noget ved. Det her, der er meget ude af vores hænder, så det er ongoing, opsøgende kontakt"* (Stine, leder). Der er ingen tvivl om, at medarbejdere og ledere i NExTWORK har fokus på netop samarbejdet med virksomhederne, men samtidig er det også klart, at det ikke er en let opgave. Som en virksomhedsrepræsentant siger: *"Jeg ville bare ønske, at der var flere virksomheder, der ville tage unge ind og løfte ansvaret. De unge mennesker har også brug for, at de kan vælge noget forskelligt og spejle sig i forskellige typer af virksomheder"*. (Jytte, teammedlem). Det er dog ikke kun virksomhederne, der kan bebrejdes for de udfordringer, der er i samarbejdet. Flere af NExTWORK-medarbejderne peger på, at det ville være en fordel at kunne skåne virksomhederne for det besværlige papirarbejde (der skal f.eks. laves praktikpapirer på de unge, så de er forsikret, før praktikken kan starte), og at det ville være en fordel, om systemerne kunne tale bedre sammen. Som en af medarbejderne siger: *"Det er så bøvlet og omstændigt, som det er lige nu"* (Dorte, teammedlem).

Der er stor forskel på virksomhederne, og det kræver både faglig kompetence og organisatorisk understøttelse at lykkes med denne samarbejdsflade (jf. også afsnit 4.4.2.). Et særligt smertensbarn er de offentlige/kommunale virksomheder, som flere fortæller er lidt sværere at få med i samarbejdet. Som en af NExTWORK-medarbejderne siger, så *"er det lidt skægt, at det kommunale har så mange forventninger til virksomhederne, men ikke helt lever op til dem selv"* (Dorte, teammedlem) og en anden tilføjer, at det er virkelig ærgerligt, at man ikke har fået lavet den ordning endnu (Camilla, teammedlem). Selvom erfaringerne viser, at det umiddelbart er lettere at få private

virksomheder ind i samarbejdet om at lave praktikker for de unge, så peger flere på det naturlige i, at alle arbejdspladser, herunder de offentlige, bidrager med at løfte den samfundsopgave, der ligger i at hjælpe de udsatte unge videre i (arbejds)livet: *"Jeg synes, det er vigtigt, at vi som offentligt ansatte også kan være med til at løfte det her samfundsansvar, og at det ikke kun er de private virksomheder, der skal gøre det. At vi er med til at få de unge mennesker videre ud i livet"* (Mathias, virksomhedsrepræsentant). I samme ombæring understreger NExTWORK-medarbejderne også betydningen af politisk opmærksomhed rettet mod den rolle virksomhederne spiller i arbejdet for at inkludere udsatte unge.

4.5.4. Tværkommunal sparring og RFI

NExTWORK er udviklet i tæt samarbejde med RFI og sparring med medarbejdere herfra udgør en central ressource i organisering af NExTWORK lokalt i de forskellige NExTWORK-kommuner. Roskilde og Fredericia har vidt forskellige erfaringer med etablering af NExTWORK. Roskilde har både status som primær kommune i opstartsfasen og har samtidig mange års erfaringer med at have et NExTWORK-tilbud til ungegruppen, der siden 2019 er overgået fra projekttilbud til del af den permanente vifte af tilbud i kommunen. Dermed har Roskilde et langvarigt samarbejde med RFI, og har også længe været en del af det tværkommunale netværk, der udgør en social ressource i NExTWORK på nationalt plan. Fredericia er ny kommune i NExTWORK-sammenhæng og har først i 2023 opstartet indsatsen i sparring med RFI. Dermed er de også nytilkomne i det tværkommunale netværk.

Leadbeater & Winhall (2022), som står centralt i tænkningen om systeminnovation, skriver om forskellige typer af ressourcer – økonomiske, sociale og miljømæssige – der har betydning for at skabe forandring gennem systeminnovation. Som beskrevet ovenfor, er de økonomiske ressourcer i NExTWORK prioriteret lokalt og kommer ikke, som tilfældet ellers ofte er med udviklingsprojekter i kommunerne, med en ekstern økonomisk bevilling. Man kan dog se relationerne mellem kommunale aktører og RFI, samt relationerne NExTWORK-kommunerne imellem, som en form for sociale ressourcer, som medvirker til at støtte op om den forandring, indsatsen tilstræber. I Roskilde taler man om den udfordring, der fulgte efter de trådte ud af projektperioden og understøttelsen formelt faldt fra. En af lederne fortæller: *"Vi fik så også sagt til dem [RFI], at vi har stadig brug for understøttelse. Altså, 'vi har stadig brug for, at I kommer en gang imellem og hjælper os med et eller andet' (...) der har jo været de her fælles udviklingsdage og fælles... Altså, det der træf, hvor man så er sammen to dage og sådan noget. Altså, der har stadig været brug for den understøttelse, selvom vi nu har arbejdet med det i længere tid, og især når der kommer nye medarbejdere og sådan noget"* (Laura, leder). Ikke mindst balancen mellem på den ene side at være en særlig indsats, der adskiller sig fra de øvrige kommunale tilbud, og på den anden side være en del af den samlede vifte af tilbud i kommunen, har krævet støtte fra både RFI og de øvrige kommuner i netværket.

I CUBB, hvor vi arbejder med vidensmobilisering som vej til forandring i en mere borgerinddragende retning, har vi identificeret tre forskellige akser, langs hvilke vidensmobilisering finder sted: en vertikal, en horisontal og en ekstra-organisatorisk akse (Caswell & Dall, afsendt). I NExTWORK ser vi organisatoriske udfordringer, der afspejler tilsvarende linjer.

For det første er der brug for, at der er ledelsesmæssig opbakning til forandringen fra lokalpolitisk niveau og hele vejen langs den vertikale ledelsesstreng i organisationen. Der peges på betydningen af både mod til- og ambition om forandring i opstartsfasen, men også om nødvendigheden af vedvarende politisk og ledelsesmæssig opbakning og økonomisk prioritering som forudsætninger for, at NExTWORK kan lykkes med at hjælpe udsatte unge i praktik og ind i fællesskaber.

For det andet er der brug for vedvarende dialog og sparring på horisontalt niveau mellem kolleger på tværs af organisationen. Der er mange eksempler på, at organiseringen af NExTWORK som projektorganisering ved siden af den øvrige kommunale indsats for ungegruppen giver anledning til udfordringer. I begge cases er der udviklet et stærkt NExTWORK-narrativ og en klar identitet som noget særligt. Det indebærer samtidig en tendens til, at der konstrueres et "os og dem"-narrativ i samarbejdet med øvrige kommunale medarbejdere. Det kan være udfordrende at integrere systeminnoverende indsatser som NExTWORK, fordi der er en iboende systemkritisk præmis, og fordi indsatsen på nogle punkter konkurrerer med resten af organisationen, især ift. det virksomhedsrettede.

Sidst, men ikke mindst, har vi set hvordan en ekstra-organisatorisk akse giver vigtige ressourcer i forhold til at fastholde og udvikle den borgerinddragende indsats i CUBB. Tilsvarende mønstre har vi set i NExTWORK, hvor det ekstra-organisatoriske især handler om støtte fra og dialog med de øvrige NExTWORK -kommuner og med RFI. De ressourcer, der hentes i dette samarbejde ud af den lokale kommunale kontekst, bidrager til at fastholde det særegne i indsatsen. Det opleves som sårbart, hvis disse (sociale) ressourcer ikke længere er tilgængelige, som følge af overgang fra midlertidig projektorganisation til permanent kommunalt tilbud.

Kapitel 5. NExTWORK som systeminnoverende beskæftigelsesindsats? Potentialer og udfordringer

Som det er fremgået gennem rapporten, er NExTWORK et relevant og yderst aktuelt eksempel på, hvordan man kan lave systeminnovation i beskæftigelsesindsatsen for unge, og sandsynligvis også for andre grupper med problemer ud over ledighed. I det næste følger vi op på de foregående kapitler, hvor vi især vil fokusere på de potentialer og udfordringer, som vi har observeret omkring NExTWORK. Det er vigtigt at understrege, at formålet med den diskuterende opsamling primært er læringsorienteret i forhold til at identificere de dilemmaer, som er indeholdt i et nyskabende projekt som NExTWORK.

5.1. NExTWORK som RCT-intervention

Selvom RCT-designet ikke er en del af NExTWORK, når først forskningsperioden er afsluttet, tydeliggør rapportens analyser, at interventionsdesignet er et forhold, man er nødt til at være opmærksom på, når man vurderer NExTWORKs systeminnoverende potentiale. På beskæftigelsesfeltet bliver RCT-design set som ”guldstandard” – i endnu højere grad end på sammenlignelige politikområder som social- og uddannelsesområderne (Kongsgaard, 2024, p. 7). RCT-designet har den fordel, at resultaterne – hvis de viser positive beskæftigelseseffekter – giver faglig legitimitet og potentielt stor gennemslagskraft. På den anden side viser rapportens analyser, at den randomiserede udvælgelsesproces kan føre til afbrudte beskæftigelsesforløb og motivationsudfordringer hos de unge (jf. afsnit 4.1.1.). Parallelt med dette afføder den organisatoriske isolation af NExTWORK under forskningsperioden (som konsekvens af RCT-designet) en række organisatoriske samarbejdsudfordringer (jf. afsnit 4.5.2.). Dilemmaet er som sådan ikke atypisk på beskæftigelsesområdet, hvor der igennem en længere periode har været et stort fokus på RCT-studier og den deraf følgende dokumentation af effekter. Denne type viden er legitimitetsskabende for indsatserne, samtidig med at studier og måleprocesser i sig selv kan have utilsigtede konsekvenser for selvsamme indsatser. Det er en balance eller et dilemma, som man bør være opmærksom på, således at studier eller målinger af indsatserne i sig selv ikke skaber et andet udfald end tiltænkt (Bjørnholt & Larsen, 2014). Det rejser også spørgsmålet, om der er andre veje til at sikre legitimitet, som kan findes et sted mellem det evidensbaserede i den ene yderpol og det anekdotiske i den anden, når det handler om systeminnoverende projekter som NExTWORK.

5.2. NExTWORK som ’projektificeret’ velfærdsinnovation

Der er i litteraturen om organisatorisk innovation ofte fokus på, at brud eller radikale forandringer med fordel kan udvikles og afprøves i organisatoriske konstruktioner, som adskiller sig fra den eksisterende organisering (se f.eks. Kotter, 2015, som plæderer for et dobbelt styresystem). Når udvikling og afprøvning sker ’udenfor’ den permanente organisation, kan det involvere mange som drivkraft for forandring. Her kan der være tale om en ’få mulighed for’-tankegang frem for en ’nødt til’-tankegang (ift. deltagere). Denne tilgang til udvikling fremmer handling drevet af både hoved og hjerte og perspektiver, hvor løsningen er visioner, muligheder, smidighed, inspireret handling, engagement, innovation og fejring – frem for et mere begrænset fokus på projektledelse, budgetvurdering, kommandoveje, aflønning og ansvar for planer (Kotter, 2015). NExTWORK lever til

fulde op til Kotters (2015) kriterier for innovative projekter, der adskiller sig fra mere traditionelle måder at arbejde med udvikling på. Der er også i NExTWORKs projektforløb vænet om netop dette med at være 'udefrakommende' og ikke-kommunalt, bl.a. med ansættelse af medarbejdere uden kommunal erfaring i starten (jf. afsnit 4.4.2.2.). Det er imidlertid også en pointe i denne litteratur, at der nødvendigvis må være et uadskilleligt partnerskab mellem hierarkiet og netværket/projektet i et sådant dobbeltbundet styresystem, hvis forandringerne efterfølgende skal kunne integreres i de almindelige/permanente indsatser. Det handler således om det dilemma, der opstår i forsøget på at ramme balancen mellem at være udefrakommende og samtidig at have som ambition at skabe vedvarende forandringer i eksisterende indsatser i det kommunale system. Udgangspunktet med rekruttering af ikke-kommunale medarbejdere og problemerne med at få beskæftigelsesmedarbejderne i den ordinære beskæftigelsesindsats med på vognen (jf. afsnit 4.5.2), har vanskeliggjort ambitionen om at få projektet omsat og integreret i de kommunale organisationer. Balancen er søgt opnået gennem diverse justeringer og forandringer undervejs i perioden. Dette dilemma er i et læringsperspektiv vigtigt at have for øje, da man på den ene side skal sikre en udefrakommende nytænkning, men samtidig har behov for at tænke de traditionelle systemer med ind for at tilstræbe vedblivende forandringer af værdi for feltet. Formår man ikke at ramme den balance, er der risiko for en 'projektifisering', hvor læringen fra projektet ikke omsættes til praksis før et nyt projekt iværksættes.

5.3. NExTWORK som princip- og devisingbaseret indsats

Hvordan er det muligt at sikre styring og kontrol, samtidigt med at der er rum til løbende at innovere, udvikle og tilpasse indsatserne til den kontekst, hvori de skal virke? Dette spørgsmål er både forskere og praktikere aktuelt meget optaget af, og anvendelsen af princip- og devising-rammen i NExTWORK er et lovende bud på at balancere dette dilemma. Analysen af NExTWORK viser, at en sådan ramme muliggør omstillingen fra projektperiode til drift, at principperne medvirker til at gøre NExTWORK omstillingsdygtigt (jf. afsnit 4.5.2) og at de samtidigt udgør en nødvendig ramme for løbende udvikling. Sidstnævnte er også relevant, fordi det placerer sig i forlængelse af en international tendens på tværs af landegrænser og velfærdsområder, hvor frontlinjepersonalets skøn og evne til at kunne indgå i kollektive og fagligt reflektive rum i stigende grad tænkes som en aktiv ressource i udviklingen af velfærdsindsatser (jf. afsnit 4.4.1; se også Visser & Kruijten, 2021).

5.4. NExTWORK som kollektiv beskæftigelsesindsats

Rapportens analyser viser, at NExTWORKs kollektive grundstruktur, der arbejder med netværk på flere niveauer - mellem unge, mellem unge og teammedlemmer, mellem unge og virksomheder; og mellem teammedlemmer i samme kommune og på tværs af NExTWORK-kommunerne – har en række systeminnoverende potentialer. Arbejdet med netværk og kollektivitet har dog også nogle dilemmaer indbygget.

For det første er der en række værdiskabende læringspotentialer i netværksgrupperne, som vi, i dialog med eksisterende forskningslitteratur, har begrebsliggjort som sociale, emotionelle, administrative og arbejdsmarkedsrettede potentialer (jf. afsnit 4.2.). Analyserne peger på, at det netop er gennem de professionelt faciliterede rum for interaktion mellem ligestillede unge, som netværksgrupperne tilbyder, at værdiskabelsen er mulig. Analyserne peger på, at den kollektive

værdiskabelse har potentiale til at bidrage positivt til en række af de udfordringer, som unge på kanten af uddannelse, arbejdsmarked og det mainstream ungdomsliv kan opleve. Det kan være udfordringer relateret til manglende motivation, manglende kendskab til uddannelses- og arbejdsmuligheder, følelser af skam og mindreværd og udfordringer ved social interaktion. Dilemmaet er dog, at det kan være svært at indfri potentialet, når interaktionen ikke fungerer på grund af manglende engagement fra de unge eller mangelfuld professionel facilitering af personalet.

For det andet er der potentialer ved de netværk mellem unge og virksomhedsrepræsentanter, der faciliteres til matchevents. De unge i begge kommuner fremhæver, at det er at foretrække frem for den ordinære job- og praktiksøgning, at de unge deler arbejdsgivernes fokus mellem sig, og at de unge kan vælge arbejdsplads på baggrund af relationen til arbejdsgiveren (virksomhedsrepræsentanten). Matcheventformatet kan dog også opleves som særdeles overvældende for de unge, der døjer med social angst. Desuden tyder analyserne på, at der for nuværende er en vis efterspørgsel på mere sparring virksomhedsrepræsentanterne imellem, om end kun blandt et mindretal af de virksomhedsrepræsentanter, vi har interviewet til denne rapport.

For det tredje betyder den (tvær)faglige organisering af NExTWORK-medarbejderne i NExTWORK-teams, at kollektiv, faglig refleksion står centralt i NExTWORK gennem devising-møder (og uformel, løbende sparring), der tager afsæt i principperne. Denne kollektive arbejdsgang opleves overordnet meget positivt af både teammedlemmer og kommunale ledere, om end overgangsfasen til denne arbejdsform kan være udfordrende.

5.5. NExTWORK som borgerinddragende beskæftigelsesindsats

Udvikling af borgerinddragende beskæftigelsesindsatser står centralt i vores arbejde i CUBB (Caswell & Larsen, 2021), i arbejdet med at omorganisere den danske beskæftigelsespolitik (Ekspertgruppen for Fremtidens Beskæftigelsesindsats, 2024) og i den internationale forskningslitteratur (Monrad, 2020). Her rummer NExTWORKs magtskiftebaserede arbejde en række systeminnoverende potentialer.

Når netværksgrupperne fungerer godt, viser rapportens analyser, at de unge oplever at kunne præge både form og indhold af netværksgrupperne (jf. afsnit 4.2.4.). Desuden viser analyserne også, at praktiksøgningen gennem matchevents har potentiale til at sikre borgerinddragelse, når de unge oplever at føle sig eftertragtede og oplever selv at kunne vælge virksomheder til og fra (jf. afsnit 4.3.2.). Det kan dog være dilemmafyldt at udfolde det borgerinddragende potentiale, når de unge ikke føler sig inddragede i opstarten af deres NExTWORK-forløb, hvis de abrupt og tilfældigt udvælges (jf. afsnit 4.1.); når de unge ikke oplever at have reelle valg at træffe til matchevents (jf. afsnit 4.3.2.); og når de unges ønsker til samtaleindhold i netværksgrupperne er på kant med de rammer, der sættes af NExTWORK-teammedlemmerne og den institutionelle kontekst (jf. afsnit 4.2.4.2.). Det er problematikker som løbende må afvejes og arbejdes med.

5.6. NExTWORK som arbejdsidentitetsopbyggende beskæftigelsesindsats

Som virksomhedsrettet indsats indskrives NExTWORK sig midt i den 'place then train'-tilgang, der vinder frem i beskæftigelsesindsatsen i Danmark og mange andre lande (jf. kapitel 3; se også Andersen, Dall, et al., 2021). Over en bred kam ser de unge meget positivt på den måde, praktiksøgningen foregår på til matchevents, ligesom de er meget begejstrede for at kunne få træning og afklaring gennem forskellige NExTWORK-virksomhedspraktikker (jf. afsnit 4.3.). Derudover ser både unge og teammedlemmer generelt også positivt på netværksgruppernes arbejdsidentitetsopbyggende potentiale, hvor de unge udvikler arbejdsidentitet med og i kraft af hinanden (jf. afsnit 4.2.3.1). Omvendt viser analyserne også, at der er en række udfordringer ved NExTWORK som arbejdsidentitetsopbyggende beskæftigelsesindsats: flere af de unge synes, at arbejdssnak fylder for meget i netværksgrupperne (jf. afsnit 4.2.3.2.), og at det kan være udfordrende at opbygge arbejdsidentitet, hvis man føler sig udnyttet som gratis arbejdskraft eller ikke oplever, at der er tilstrækkeligt mange praktikmuligheder at vælge imellem (jf. afsnit 4.3.). Her er det relevant at være opmærksom på, at der kan differentieres mellem på den ene side afklarings- og træningspraktikker, der i højere grad har et opkvalificerende sigte – og i NExTWORK-sammenhæng også arbejdsidentitetsopbyggende sigte – og på den anden side rekrutteringspraktikker, der sigter mod efterfølgende ansættelse (og fastholdelse af) praktikanten på arbejdspladsen (Andersen, Dall & Madsen, 2021). Desuden viser analyserne af den organisatoriske forankring (afsnit 4.4.) også, at virksomhedssamarbejdet er ekstremt afgørende, men også sårbart i NExTWORK som indsats, idet NExTWORK konstant er afhængigt af, at der er nok og de rette virksomheder med, hvilket de i nogle tilfælde konkurrerer med andre kommunale aktører om (afsnit 4.5.3.). Teammedlemmer efterspørger mere politisk opbakning til det virksomhedsrettede arbejde (afsnit 4.5.3.), og bedre tilgængelighed af kommunale virksomheder.

5.7. Opsamling

Denne kvalitative analyse af to forskellige kommuners arbejde med NExTWORK har søgt at bidrage til en nuanceret forståelse af, hvordan NExTWORK bidrager til udviklingen på det beskæftigelsespolitiske område og i bestræbelserne på at imødekomme den store samfundsmæssige udfordring, der ligger i at understøtte udsatte unge i deres bevægelser hen imod deltagelse i meningsfulde fællesskaber, herunder arbejdsmarkeds- og uddannelsesfællesskaber. Tendenserne på det beskæftigelsespolitiske område, og på udviklingen af den offentlige sektor bredere set, handler blandt andet om styrket borgerinddragelse, mere samskabelse, skærpet blik for virksomhedernes inklusionskapacitet og bestræbelser på skabe innovation i systemer, der ellers kan forekomme rigide og ufleksible. Analysen giver anledning til at se kritisk på nogle af de elementer, som står i vejen for at skabe den ønskede udvikling for gruppen af udsatte unge. Samtidig har vi i løbet af analysen vist, at NExTWORK rummer en række positive potentialer for at bidrage til denne store ambition, ikke mindst i kraft af den principbaserede tilgang og arbejdet med devising som metode til udvikling af faglighed og relevante og responsive indsatser.

Litteratur

- Andersen, D. (2020). Stuck! Welfare state dependency as lived experience. *European Societies*, 22(3), 317–336. <https://doi.org/10.1080/14616696.2019.1616796>
- Andersen, N. A., Caswell, D., & Madsen, M. B. (2021). Vidensgrundlaget for beskæftigelsespolitikken – fra vidensoverførsel til vidensmobilisering. In D. Caswell & F. Larsen (Eds.), *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken* (pp. 119–143). Djøf Forlag. <https://www.djoef-forlag.dk/book-info/borgerinddragelse-i-beskaeftigelsespolitikken>
- Andersen, N. A., Dall, T., & Madsen, M. B. (2021). Virksomhedsrettede indsatser for udsatte ledige. In D. Caswell & F. Larsen (Eds.), *Borgerinddragelse i Beskæftigelsespolitikken* (pp. 121–148). Djøf Forlag. <https://www.djoef-forlag.dk/book-info/borgerinddragelse-i-beskaeftigelsespolitikken>
- Andersen, N. A., & Larsen, F. (2018). *Beskæftigelse for alle?: Den kommunale beskæftigelsespolitik på kontanthjælpsområdet siden 2000*. Frydenlund Academic. <https://www.frydenlund.dk/boeger/varebeskrivelse/4352>
- Bjørnholt, B., & Larsen, F. (2014). The politics of performance measurement: ‘Evaluation use as mediator for politics.’ *Evaluation*, 20(4), 400–411. <https://doi.org/10.1177/1356389014551485>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog* (Vol. 1). Hans Reitzels Forlag.
- Brodin, E. Z. (2015). *Two: The inside story: street-level research in the US and beyond*. <https://bristoluniversitypressdigital.com/edcollchap/book/9781447313281/ch002.xml>
- Bukdahl, D., & Vickery, R. (2022). *Virksomme ingredienser i ungeindsatser—En analyse af 12 indsatser til unge*.

- Caswell, D., & Dall, T. (afsendt). Structuring sustainable knowledge brokering in street level organisations. *Evidence and Policy*.
- Caswell, D., & Larsen, F. (2015). Frontlinjearbejdet i leveringen af aktiv beskæftigelsespolitik—Hvordan faglige, organisatoriske og styringsmæssige kontekster påvirker dette. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 17(1), Article 1. <https://doi.org/10.7146/tfa.v17i1.108983>
- Caswell, D., & Larsen, F. (Eds.). (2022). *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken*. Djøf Forlag. <https://www.djoef-forlag.dk/book-info/borgerinddragelse-i-beskaeftigelsespolitikken>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2022). *Chapter 4: Taking stock: New Public Management (NPM) and post-NPM reforms - trends and challenges*. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781839109447/book-part-9781839109447-10.xml>
- Dall, T., & Jørgensen, S. (2022). Cultivating Client Initiatives in Social Work: An Interactional Exploration. *British Journal of Social Work*, 52(4), 2312–2328. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab186>
- Dall, T., Madsen, M. B., Larsen, F., & Dokkedal, A. A. (2023). Udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet: Et trygt arbejdsliv - nu og i fremtiden. Delanalyse 3. In *Udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet* [Rapport]. Institut for Politik og Samfund, Aalborg Universitet.
- Danneris, S., & Caswell, D. (2019). Exploring the Ingredients of Success: Studying Trajectories of the Vulnerable Unemployed who Have Entered Work or Education in Denmark. *Social Policy and Society*, 18(4), 615–629. <https://doi.org/10.1017/S1474746419000198>
- Ekspertgruppen for Fremtidens Beskæftigelsesindsats. (2024). *Anbefalinger til fremtidens beskæftigelsesindsats*.

- Fjeldsted, A. (2021). Det fastholder uden at fastlåse. Æstetisk refleksion og responsivitet i den konsultative praksis. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 4. <https://kiibee.dk/paedagogisk-psykologisk-tidsskrift/paedagogisk-psykologisk-tidsskrift-2021/ppt-nr-4-2021-anna-fjeldsted-det-fastholder-uden-at-fastlaase-%C3%A6stetisk-refleksion-og-responsivitet-i-den-konsultative-praksis/>
- Fred, M. (2020). Local government projectification in practice – a multiple institutional logic perspective. *Local Government Studies*, 46(3), 351–370. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1606799>
- Friedli, L., & Stearn, R. (2015). Positive affect as coercive strategy: Conditionality, activation and the role of psychology in UK government workfare programmes. *Medical Humanities*, 41(1), 40–47. <https://doi.org/10.1136/medhum-2014-010622>
- Frøyland, K., & Spjelkavik, Ø. (2014). *Inkluderingskompetanse: Ordinært arbeid som mål og middel*. Gyldendal Akademisk.
- Håvold, O. K. (2018). Opportunity talk, work talk and identity talk: Motivating strategies used by the Norwegian labour and welfare offices. *Nordic Social Work Research*, 8(2), 158–170. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2017.1405836>
- Jacobsen, R. (2022). Public Sector Projectification – A Systematic Review of the Literature. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 26(4), Article 4. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v26i4.10588>
- Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M. (2018). Policy implementation in the era of accelerating projectification: Synthesizing Matland's conflict–ambiguity model and research on temporary organizations. *Public Policy and Administration*, 33(4), 447–465. <https://doi.org/10.1177/0952076717702957>

- Jørgensen, H. (2009). From a Beautiful Swan to an Ugly Duckling: The Renewal of Danish Activation Policy since 2003. *European Journal of Social Security*, 11(4), 337–367.
<https://doi.org/10.1177/138826270901100401>
- Katznelson, N. (2017). Rethinking motivational challenges amongst young adults on the margin. *Journal of Youth Studies*, 20(5), 622–639. <https://doi.org/10.1080/13676261.2016.1254168>
- Kongsgaard, L. T. (2022). *Faglig Refleksiv Praksis: En undersøgelse af organisatorisk dilemmahåndtering og refleksivitet i velfærdsarbejdets frontlinje* [Ph.d, Aalborg University].
<https://doi.org/10.54337/aau495040168>
- Kongsgaard, L. T. (2024). Faglighed, refleksivitet og værdighed i beskæftigelsesindsatsen. In *Faglighed, refleksivitet og værdighed i beskæftigelsesindsatsen* [Rapport]. Væksthusets Forskningscenter. <https://xn--fremtidensbeskftigelsesindsats-0uc.dk/afrapportering/>
- Kotter, J. P. (2015). *Acceleration—Strategisk smidighed i en foranderlig verden*. Gyldendal.
- Lassen, T. H., Møller, S. P., Mogensen, S., Davidsen, M., & Jørgensen, M. B. (2023). Betydning af dårlig mental sundhed og højt stressniveau for sundhed, sociale forhold og tilknytning til uddannelse og arbejdsmarked blandt unge. In *Betydning af dårlig mental sundhed og højt stressniveau for sundhed, sociale forhold og tilknytning til uddannelse og arbejdsmarked blandt unge* [Rapport]. Syddansk Universitet.
- Leadbeater, C., & Winhall, J. (2022). *Resourcing Systems Innovation*.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*.
- Määttä, M., Toiviainen, S., & Aaltonen, S. (2024). Participatory Support for NEET Young People: A Case Study of a Finnish Educational Project. *Journal of Applied Youth Studies*, 7(1), 65–82.
<https://doi.org/10.1007/s43151-024-00115-4>

- Madsen, M. B., Dall, T., & Larsen, F. (2024). Virksomheders inklusionskapacitet: Bidrag til udvikling af et begreb og et forskningsfelt. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 26(2), 8–25.
- Madsen, M. B., Nielsen, U. S., Ehrenreich, R., Jakobsen, A. M. H., & Ørnbøll, J. K. (2016). *Fra Udsat til Ansat—Set fra et arbejdsgiverperspektiv*. <https://www.ucviden.dk/da/publications/fra-udsat-til-ansat-set-fra-et-arbejdsgiverperspektiv>
- Marston, G., & McDonald, C. (2008). Feeling motivated yet? Long-term unemployed people's perspectives on the implementation of workfare in Australia. *Australian Journal of Social Issues*, 43(2), 255–269. <https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2008.tb00101.x>
- Monrad, M. (2020). Self-Reflexivity as a form of Client Participation: Clients as Citizens, Consumers, Partners or Self-Entrepreneurs. *Journal of Social Policy*, 49(3), 546–563. <https://doi.org/10.1017/S0047279419000655>
- Monrad, M. (2022). Død tid: Tab af temporal kontrol i mødet med velfærdsstaten. *Uden for Nummer*, 45, 14–23.
- Monrad, M., & Danneris, S. (2021). Borgerinddragelse som fænomen. In D. Caswell & F. Larsen (Eds.), *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken* (pp. 35–65). Djøf Forlag. <https://www.djoef-forlag.dk/book-info/borgerinddragelse-i-beskaeftigelsespolitikken>
- Moynihan, D., Herd, P., & Harvey, H. (2015). Administrative Burden: Learning, Psychological, and Compliance Costs in Citizen-State Interactions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 43–69. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu009>
- Neergaard, H. (2001). *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*. Samfundslitteratur.
- Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., & Strokosch, K. (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*, 82(4), 634–645. <https://doi.org/10.1111/puar.13474>

- Pearson, S., Lindsay, C., Batty, E., Cullen, A. M., & Eadson, W. (2023). Relational approaches to employability. *Journal of Education and Work*, 36(4), 270–283.
<https://doi.org/10.1080/13639080.2023.2184466>
- Pultz, S. (2024). *Emotionally Indebted: Governing the Unemployed People in an Affective Economy*. Springer Nature.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=qKAJEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=info:lxDRcdl8uC0J:scholar.google.com&ots=oGjYfdP9nO&sig=1yOhE6csuyCYMstCqSMUdcZy3uE>
- Regeringen. (2022). *Ansvar for Danmark—Det politiske grundlag for Danmarks regering*.
- ROCKWOOL Fondens Interventionsenhed. (2023). *Handout om NExTWORK*.
- Spradley, J. P. (2016). *Participant Observation*. Waveland Press.
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186.
<https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Välimäki, V., Aaltonen, S., & Honkatukia, P. (2023). A need to be recognised: On the importance of shared semantics for young adults while not in education or employment. *Acta Sociologica*, 66(4), 421–434. <https://doi.org/10.1177/00016993221145350>
- Välimäki, V., & Husu, H.-M. (2023). Recognition in Targeted Youth Work: Young Adults' Experiences of Care, Respect, and Esteem. *Journal of Applied Youth Studies*, 6(3), 101–115.
<https://doi.org/10.1007/s43151-023-00097-9>
- Visser, E. L. (2024). Enabling street-level work: Minimal structures for customized social services. *Public Management Review*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2381067>

Visser, E. L., & Kruijen, P. M. (2021). Discretion of the Future: Conceptualizing Everyday Acts of Collective Creativity at the Street-Level. *Public Administration Review*, 81(4), 676–690.
<https://doi.org/10.1111/puar.13389>

Bilag

Bilag 1: Interviewguideskabelon, unge

Tema	Spørgsmål
Intro	- Introduktion til interview, herunder formål, optagelse, anonymisering og afrapportering - Introduktion af interviewperson: navn, tid i NW og hobby el. hverdagsinteresse
Forløb gennem systemet	- Vil du fortælle lidt om, hvilke andre tidspunkter i dit liv, du har været i kontakt med Ungeenheden/kommunen, inden du kom i kontakt med NW?
NExTWORK: Overordnet	- Kan du huske hvad du tænkte, da du fik at vide, at du skulle være med i NW? - o Kan du huske hvad du tænkte i starten af din tid i NW? Beskriv gerne en konkret episode - Hvilke NW-aktiviteter tager du del i under en gennemsnitlig NW-uge? - Hvordan ligner eller adskiller NW sig fra andre tilbud eller møder med kommunen, du har været en del af? - Hvad synes du overordnet om at være en del af NW?
Netværksgrupper og kollektivitet	- Hvordan synes du, det er/har været at være en del af et ungenetværk? - o Hvad er dit forhold til de andre unge? - o Hvad er fordelene ved at være i et ungenetværk? Hvad er ulemperne? - Hvornår fungerer netværksgruppen godt? Dårligt? - Hvilke ting deler du (ikke) i netværksgrupperne? - Hvad er forskellen på kollektiviteten i netværksgrupperne om i pauserne?
Matchevents	- Hvad synes du om at deltage i Matchevents? - o Hvordan ligner det andre måder, du har prøvet at søge job eller praktikpladser på? - o Hvad betyder det for dig, at du møder virksomhedsrepræsentanterne? - o Hvordan vælger du, hvor du gerne vil i praktik? - Hvilke praktikker har du været i, mens du har været i NExTWORK?
Anbefalinger	- Hvis du kunne bestemme, hvordan NExTWORK skulle se ud fra i morgen af – hvad ville du så vælge? - o Hvad ville du beholde? - o Hvad ville du lave om?
Afslutning	- Er der noget, vi mangler at tale om? - Evt. opfølgende spørgsmål - Tak for nu!

Bilag 2: Interviewguideskabelon, teams

Tema	Spørgsmål
Intro: Formål med NW	- Vil I, med jeres egne ord, beskrive NW-indsatsen – og hvad der gør den særlig ift. andre ungetilbud? - o Hvad er, med jeres ord, formålet med NW? - o Er NW en social- eller beskæftigelsesindsats? Giver sondringen mening? - Hvilke unge er i målgruppen for NW? - o Hvilke unge får tilbuddet? - o Er der forskelle i, hvilke unge der kan få hvad ud af NW?
Netværksgrupper og mange-til-mange	- Vil I, med egne ord, beskrive hvad formålet med netværksgrupperne er? - o Hvad er, med jeres egne ord, det ideelle outcome af netværksgrupperne? - Hvad baserer netværksgruppernes fællesskab sig på med jeres ord? - o At de unge udvikler arbejdsidentitet sammen? At de unge er fælles om at være 'udenfor'? Begge dele på samme tid? Noget helt tredje? - Hvad er jeres rolle i netværksgrupperne? - o Hvad giver I plads til? Hvad giver I ikke plads til? - o Hvor meget/hvordan bruger I viden om den enkelte unge – fx fra 1:1-samtaler, 11-ugers-skriv – i jeres facilitering af netværksgrupperne? - Hvordan oplever I, at grupperne ligner og adskiller sig fra hinanden? - o Hvad kan forklare forskelle og ligheder? - Hvor meget 'tvang' er der i grupperne? Hvor meget frivillighed? - Der er også nogle unge, der er 'udenfor gruppe'. Hvorfor det? Hvad kan NW tilbyde dem?
Organisering	- Hvad er NW's relation til resten af Ungeenheden? Resten af Jobcenteret? - o Er I i opposition til den øvrige jobcenterindsats? Et alternativ? Hvad tænker I? - Hvilken betydning har det for NW-indsatsen, at I (ikke) har myndighed? - Hvordan oplever I den ledelse, I er underlagt oppefra? - Hvad betyder det, med jeres ord, for NW-indsatsen i [kommune], at I er overgået til drift/ikke længere er en del af randomiseringen?
Afslutning	- Hvis I kunne bestemme, hvordan NW skulle se ud fra i morgen af – hvordan ville NW så komme til at se ud? - Er der noget, vi mangler at snakke om? - Tak for nu!

Bilag 3: Interviewguideskabelon, virksomhedskonsulenter

Tema	Spørgsmål
Intro	- Introduktion til interview, herunder formål, optagelse, anonymisering og afrapportering - Introduktion af interviewpersoner: navn, uddannelsesbaggrund og tid i NW
Rollen som virksomhedskonsulent i NW	- Hvad består jeres arbejdsopgaver i? Hvordan ser en gennemsnitlig arbejdsuge ud? - o Jobcafé – ikke rigtigt en del af NW? - o Opsøgende arbejde? - o Lægge ører til frustrationer hos virksomhederne – kan I sige noget mere om det? - Hvordan fungerer jeres samarbejde med NW-konsulenterne/resten af teamet?
Virksomhedssamarbejde i NW	- Hvilken rolle spiller virksomhedssamarbejdet for NW som indsats? - Hvad er afgørende for det vellykkede virksomhedssamarbejde? - o ... i relationen mellem jer og virksomhederne? - o ... i relationen ml. den unge og virksomheden? - o ... i jeres samarbejde med resten af UngeGuiden/jobcenteret om virksomhedssamarbejde? - o ... ift. ledelsesmæssig forankring/støtte? - o ... ift. (lokal) politisk forankring/støtte?
Matchevent (ME)	- Hvilken rolle spiller ME i NW som samlet indsats? - Hvilken rolle spiller I til ME? - o Når I går med virksomhederne ud, mens de unge laver deres prioriteringer – hvad laver I med virksomhederne dér? Hvilken betydning har den samtale? - Der er også nogle gange, hvor de unge ikke finder praktik gennem ME, men en mere håndholdt indsats. Hvordan kan det være, og hvilken rolle spiller I dér?
Afslutning	- Er der noget, vi mangler at tale om? - Hvis I kunne bestemme, hvordan NW skulle se ud fra i morgen af – med særligt fokus på virksomhedssamarbejdet – hvordan ville NW så komme til at se ud? - Tak for nu!

Bilag 4: Interviewguideskabelon, ledere

Tema	Spørgsmål
Forløbsperspektiv på NW i [kommune]	- Vil du prøve at tage os med på NW's rejse i [kommune] – fra du kom med (eller før i det omfang det er muligt) og til nu? ○ Hvorfor kom I i NExTWORK? ○ Hvad er formålet med NW? Har det ændret sig?
Organisering og samspil med øvrige ungetilbud og øvrigt jobcenter	- Hvilken rolle spiller NW i den samlede vifte af tilbud til unge i [kommune]? ○ Skal NW spille sammen med den øvrige ungeindsats? Hvordan? ○ Skal NW påvirke tilbuddene i den øvrige ungeindsats? Hvordan? - Hvilken rolle spiller NW i det samlede jobcenter? - I hvilket omfang har NW påvirket de andre ungetilbud i [kommune]? ○ ... eller mere bredt: har principperne, devising, supervision, osv. påvirket de øvrige ungetilbud eller den generelle arbejdstilgang? - Hvori består kontaktfladerne mellem NW og det øvrige jobcenter? De øvrige tilbud til unge? ○ Hvordan fungerer kontaktfladerne? - Hvem er hovedansvarlig for de unge, når de er i NW? ○ Myndighed placeret hos NW-teamet. Hvad har det af betydning? ▪ ... hvordan harmonerer det fx med princip om magtskifte?
Ungeforløb i NW	- Hvordan kommer de unge ind i NW? ○ Hvordan foregår visiteringsprocessen? ○ Hvilke unge kommer ind i NW? - Hvordan kommer de unge ud af NW? ○ NW kan jo også munde ud i, at de unge bliver visiteret til fx førtidspension – men måske med et kortere forløb end vanligt, fordi NW-indsatsen er mere intensiv. I det tilfælde: Vil du da mene, at NW har udfyldt sin funktion på en god måde, eller skal formålet med NW altid være job og uddannelse?
Virksomhedssamarbejde	- Hvordan fungerer virksomhedssamarbejdet i NW? ○ Hvilken rolle spiller virksomhedssamarbejdet i NW? ○ Hvordan arbejder NW sammen med Virksomhedsservice i [kommune]?
Afslutning	- Hvis du kunne bestemme, hvordan NW skulle se ud fra i morgen af – hvordan ville NW så komme til at se ud? - Er der noget, vi mangler at tale om? - Tak for nu!

Bilag 5: Interviewguideskabelon, virksomhedsrepræsentanter

Tema	Spørgsmål
Intro	- Introduktion til interview, herunder optagelse, anonymisering og afrapportering - Introduktion af interviewperson: navn, beskrivelse af virksomhed og tid i NW
Virksomhedshverdag	- Hvordan ser hverdagen ud i [navn på virksomhed]? - o Hvilke arbejdsopgaver? - o Hvilket kollegialt fællesskab? - o Hvad kræves der af virksomhedens ansatte?
NExTWORK-forløb	- Vil du beskrive [navn på virksomheds] forløb i NExTWORK? - o Hvornår og hvordan kom I med? - o Hvordan har jeres engagement/"tidsforbrug" udviklet sig? - Hvad motiverede jer til at blive en del af NExTWORK? - o Hvilke overvejelser gjorde I jer om at komme med? - o Er motivationen den samme nu? - o Hvornår er det givende? Hvornår er det udfordrende?
Understøttelse af virksomhedsinklusion	- Hvad har det krævet af jer, at komme med i NExTWORK? - o Hvad har I skullet gøre anderledes? - o Er der bestemte unge, I særligt/ikke kan rumme? - Hvordan blev I klædt på til at arbejde med unge med særlige inklusionsbehov? - o Oplever I, at de unge fra NExTWORK har særlige inklusionsbehov? Hvis ja, hvilke? - o Har I haft kolleger med særlige inklusionsbehov, før I blev en del af NExTWORK? - Hvordan oplever du samarbejdet med NW-teamet? - Hvordan oplever du den ledelsesmæssige opbakning til NW-engagement? - Hvor langt går I som virksomhed i "tilpasningen", når nu praktikken – i hvert fald som udgangspunkt – er relativt kort og midlertidig? - Kræver det særlig økonomi eller mandskabstimer at arbejde med NW-praktikanter?
Matchevent	- Hvordan oplever du ME? Hvornår fungerer det godt/dårligt? - o Hvad lægger du særlig vægt på at fremhæve om jeres virksomhed? - Hvordan fungerer virksomhedsnetværket/virksomhedssamarbejdet generelt?
Afslutning	- Er der noget, vi mangler at tale om? - Hvis du kunne bestemme, hvordan det var at være en del af NExTWORK som virksomhed fra i morgen af, hvad ville du så beholde, og hvad ville du lave om? - Tak for nu!