

Internetledelse

Slutrapport august 2006

1. Kortfattet beskrivelse

Formål

Projektet har haft til formål at bringe ledige personer med erfaringer indenfor ledelse ´i spil´ i virksomheder og organisationer indenfor IT området. Det har været meningen, at de derved kunne synliggøre sig og få en arbejdsmæssig tilknytning til virksomheden.

Projektets felt har været internettet og de af virksomhedens arbejds- og informationsprocesser, der med fordel kan støttes af internet teknologien.

Baggrunden for projektet har været dette, at mange seniorer med store kompetencer, er blevet for generelle og har for brede kompetencer.

De er ofte kommet til samtale, men der har som oftest været en anden (og yngre) ansøger, der (endnu) er en større specialist på netop det felt som virksomheden har efterspurgt i stillings annoncen.

Metode

Projektet var designet således, at deltagerne gennem hele projektet modtog personlig sparring med henblik afklaring og erhvervsmaal.

Indledningsvis modtog deltagerne generel undervisning i IT og Internet.

Denne generelle undervisning blev gennem projektet gjort stadig mere målrettet mod den enkelte deltagers individuelle behov og maal.

Projektet var ligeledes designet således, at deltagerne skulle lave en opgave for en virksomhed med henblik på at konkretisere de indlærte færdigheder og etablere en jobmulighed.

Sådan gik det

Sparring

Den intensive personlige sparring havde stor effekt, og flere deltagere har udtalt at denne del var af stor betydning. Sparrings processen var designet således, at deltagerne skulle flytte fokus fra deres C.V. og de resultater de tidligere havde opnået, over til hvilken merværdi de kunne skabe for hvilke organisationer og på hvilke fagområder. Eller, sagt på en anden måde, hvilke produkter der kunne genereres ud fra deres C.V. På baggrund af disse ´produkter´ skulle deltagerne lave en markedsføringsplan for disse produkter. Denne plan blev i vid udstrækning deres egen handlingsplan. Dette medførte at deltagerne blev mere målrettede i deres jobsøgning, der derudover blev udbygget med uopfordrede ansøgninger. Deltagerne blev ligeledes mere slagkraftige i jobsamtalerne, fordi de kunne adressere deres egne kompetencer i relation til de behov i virksomheden som de på forhånd havde afdækket. Nogle gange var virksomhedens behov lidt anderledes end forventet, men deltagerens format var blevet synliggjort.

Dette førte i flere tilfælde til job.

Generel IT undervisning

Mange af deltagerne havde i deres lederstillinger haft en sekretær eller funktionschef til at tage sig af IT-opgaverne, lige så snart de kom ud over det allermest almindelige brevskrivning m.v.

Flere af dem var klar over, at de blev nødt til at søge stillinger på et niveau lavere end deres foregående job. Stillingsannoncerne for sådanne job indeholder meget ofte et krav til at ansøgeren skal kunne håndtere budgettering, indtastning og rapportering fra sådanne IT systemer. Derfor var flere af deltagerne ikke meget for at søge disse stillinger. Den generelle IT-undervisning af-mystificerede IT området. Dette 'at lære nyt it på egen hånd' medførte desuden at deltagerne fik en meget forøget selvtillid på området. En af de sætninger der oftest blev hørt i undervisningslokalet var: 'jamen, er der ikke mere i det end det ??' .

Deltagerne fik en tiltro, at de forholdsvis let kunne sætte sig ind i et nyt program, selvom de ikke kendte det på forhånd. Det fik dem til at søge på flere relevante job. Set fra projektets side burde der være nogle flere IT kurser for det grå guld, der er fanget i en generation, hvor man ikke fik mulighed for at blive god til IT, før man blev leder.

Internet teknologier.

Et af projektets overordnede formål var jo at lære deltagerne noget om de teknologier, der knytter sig til internettet. Denne del blev gennemført med succes, og var til stor inspiration for de fleste. Flere deltagere udtalte, at de havde fået en viden, som de ville have kunnet bruge i deres tidligere job; men at de ikke følte sig rustet til at gå ud og påstå, at de var eksperter i internet teknologier. Denne vægtning var præcis den, som projektet ønskede at opnå, idet vi ønskede, at deltagerne ville være bedre klædt på til at diskutere med IT folk og stille krav, men at de ikke skulle blive til IT folk. Det felt, hvor deltagerne følte sig på mest sikker grund, var etablering og vedligeholdelse af hjemmesider, og flere fik job, fordi de havde denne ekstra kompetence i deres målrettede jobsøgning. En deltager udtrykte det således, at der næsten knytter sig en eller anden hjemmeside del til en hvilken som helst af de jobfunktioner, hun havde søgt på. Det gjaldt både indenfor salg, formidling og forskning.

Praktikopgaver i virksomheder

I projektet oplevede vi det positive problem, at deltagerne fik job meget hurtigt. Flere ønskede desuden at være selvstændige, og ønskede derfor at lave praktikopgaver for deres fremtidige virksomhed. Der var således færre deltagere der fik lavet praktikopgaver for virksomheder, end vi på forhånd havde regnet med. Denne problemstilling er blevet rapporteret til PAE og gennemdiskuteret i flere omgange. Konklusionen blev denne, at hvis projektets indhold og forløb har medført at deltagerne selv er blevet i stand til at opnå ustøttet arbejde, eller at etablere en bæredygtig virksomhed, så vil vi ikke anse det for at være et fatalt problem, at deltagerne ikke fastholdes i en praktikopgave for en virksomhed m.h.b. på, at der evt. kan opstå en jobmulighed. For jobbet *ér* fundet så målet *ér* nået. Indenfor arbejdet med at få ledige i arbejde, er der efterhånden blevet etableret en model, der er så 'fasttømret', at man ikke stiller spørgsmålstegn ved den. Den går ud på et forløb, hvor man afklarer, opkvalificere hvor det er nødvendigt, og

efterfølgende udsluser den ledig. De redskaber vi har i udslusninger er jobsøgning (opfordret og uopfordret), praktikpladser, mentorordninger og løntilskud. Når man skal til at gøre en særlig indsats for den ledige, er det ofte fordi jobsøgningen har slået fejl, og man flytter derfor fokus på de redskaber, vi har til udslusning.

På denne baggrund er det interessant, at deltagerne peger på, at det specifikke design til afklaringsforløb, som vi lavede i projektet, bl.a. ved hjælp af det specielle sparrings forløb, har gjort en forskel. Men det er ligeså interessant, at hovedparten af deltagerne ikke var interesserede i at deltage i et praktikforløb. De udtalte samstemmende, at de ikke havde lyst til at være lærlinge, og at de ikke havde lyst til at påtage sig opgaver, hvor nogle måske ville forvente, at de kunne noget de ikke på forhånd var klædt godt nok på til. De havde kort sagt ikke megen lyst til jobtilskud, praktikopgaver m.v. De havde brug for at tage 'ejerskab' til en retning på deres jobmål, lave professionel planlægning for at nå dem, og blive opkvalificeret på præcist de felter de manglede for at nå disse mål. Og det medførte ganske mange jobs til trods for alderen.

Det lyder elementært; men det er faktisk en del anderledes end megen af den indsats, der *i praksis* foregår mange steder.

2. Målgruppen

Målgruppen blev opfyldt.

I ansøgningen har vi budgettet med 15 deltagere heraf 10 mænd og 5 kvinder.

19 personer er registreret i OPUS, de var alle nyledige og havde den baggrund der var specificeret. Heraf 9 mænd og 10 kvinder.

11 af deltagerne forlod projektet i forbindelse med job

3 forlod projektet i forbindelse med selvstændig virksomhed

2 planlagde anden uddannelse og påbegyndte på denne

1 gik på barsel

2 forlod projektet, fordi de i samråd med deres aktør ønskede et andet fokus.

3. Målsætningen

Delmål 1 - Fastlæggelse af deltagernes kompetenceprofiler.

Målet omhandler afklaring af på hvilke fagområder, i hvilke organisationer, og på hvilket niveau deltagerne kan være den bedste hjælp til virksomheder, der vil anvende internetorienterede teknologier.

Resultat : Skriftlige profiler er etableret for deltagerne.

Delmål 2 - Fastlæggelse af 'state of the art'

Vi vil fastlægge, hvad de mest innovative virksomheder gør på området på de områder, der matcher deltagernes kompetenceprofil.

Vi vil fokusere på områderne:

1. teknologi

2. strategi

3. organisations

Samt hvilke resultater de har opnået.

Resultat : Deltagernes beskrivelser er blevet en del af den specialeopgave som de i grupper har udarbejdet under delmål 5

Delmål 3 - Opkvalificering af deltagerne indenfor teknologi

Deltagerne skal opnå en semi-professionel viden indenfor området.

Det gælder hardware, software og infrastruktur, samt de overordnede vurderinger af muligheder og begrænsninger ved at vælge forskellige løsningsmodeller.

Resultat : Deltagerne er blevet overhørt i deres forståelse af området, og flere har derudover udført skriftlige opgaver i elementær IT

Delmål 4 - Opkvalificering i procesudvikling i virksomheder

Deltagerne skal opnå en professionel viden om de organisationsmæssige konsekvenser af at udvikle og implementere internet strategier i en virksomhed.

Resultat : Deltagerne er blevet overhørt i området på baggrund af deres individuelle jobmål.

Delmål 5 - Udarbejdelse af specialeopgaver

Deltagerne skal være istand til at udarbejde et speciale, hvor de viser, at de kan lave planer for en forretningsudvikling samt vælge de metoder og implementeringsstrategier, der matcher såvel det teknologiske som det organisationsmæssige område.

Resultat : Deltagerne har i gruppearbejde analyseret udvalgte virksomheder, hvor de har lavet forslag til forretningsudvikling og foreslået konkrete indholdsmæssige og IT faglige løsninger.

Delmål 6 - Udarbejdelse af case i virksomhed

Deltagere skal i samarbejde med en virksomhed, være istand til at udarbejde en strategi og implementeringsplan for forretningsudvikling ved inddragelse af internetteknologier.

Resultat : 6 deltagere har lavet et konkret udviklingsprojekt for en virksomhed. Casen er blevet evalueret.

Delmål 7 - Udvikling af generelle metoder.

På baggrund af projektets resultater skal der udarbejdes en rapport, der beskriver hvilke generelle metoder, der kan udledes, og i hvilket omfang de kan anvendes.

Resultat : Rapporteringen er en del af nærværende rapport. (4.Nyskabelser)

Delmål 8 - Udnyttelse af projektets resultater

Projektets resultater skal formidles til interesserede i og udenfor amtet.

Der skal desuden findes en forankring for forsat udnyttelse af metoder og resultater.

Resultat : Resultatet af delmål 8 er nærmere beskrevet under punkt 6 Nyttiggørelse af erfaringer.

4. Nyskabelser

Projektets resultater er peger især på metoder til afklaring af seniorer og ændring af udslnings metoder.

I projektet har der været 19 deltagere, og resultater fra dette projekt kan derfor på ingen måde være statistik signifikant. I flere tilfælde er vore pointer derfor antagelser der bør verificeres i forhold et større antal ledige fra samme målgruppe. Når vi alligevel tør fremsætte vore teser med en hvis skråsikkerhed, så er det fordi dette projekt bygger ovenpå 2 foregående socialfondsprojekter for samme målgruppe og nærværende projekt er i forvejen verificering af pointer fra disse projekter. Hertil kommer, at projektets teser er blevet afprøvet på ca. 50 personer fra samme målgruppe, der har været i almindelige AF sparrings forløb i IMC i samme periode som projektet.

Afklaring

Inden for arbejde med ledige har vi i de seneste år oplevet et opgør med ideen om, at de ledige skal opkvalificeres, uden at der er en stor sandsynlighed for at denne opkvalificering fører til et konkret job. Flere skønner, at jobbet er vigtigere end uddannelsen. Det fornuftige i denne trend mod det 'nærmeste job' underbygges af det faktum, at ledighed kan virke invaliderende.

Efter 1-2 års ledighed falder den lediges selvværd, og vejen tilbage på arbejdsmarkedet bliver sværere og sværere. For nogle vil det være tilfældet, at et næsten hvilken som helst arbejde vil være bedre end intet arbejde, ihverttilfælde på det mentale plan. Samtalerne med deltagerne i projektet underbygger til fulde dette billede.

Men flytningen af fokus fra opkvalificering af den ledige til i stedet at målrette sig mod 'det nærmest job', har også flytte fokus væk fra den personlige afklaring af den ledige, der før var forudsætningen for at vælge et uddannelses- eller kursus forløb. Afklaringen af de ledige bliver stadig oftere minimeret til, det der er nødvendigt for at søge 'det nærmeste job', d.v.s. formulering af ansøgninger (opslåede stillinger som uopfordrede ansøgninger) og opstilling af C.V.

Projektet har med stor sikkerhed vist, at projektets deltagere har været i en form for midtvejskrise, forstået på den måde, at de efter et hårdt og målrettet arbejdsliv er blevet til ledige med kompetencer på mange forskellige områder. Flere har i deres ledighed genopfundet deres børn og børnebørn, gamle venner og hobbies, og de kvier sig ved atter at blive 'skruet ned' i et stresset job med store krav til en dedikeret indsats og lang arbejdstid.

Samtidig er mange meget dygtige på mange forskellige felter, og de kan næsten ikke finde ud af, hvilken retning det hele skal tage. Flere har været på forløb, hvor de har fået til opgave at gå hjem og 'mærke efter i maven', hvad de har lyst til i 'resten af deres liv'; men deres små ideer og muligheder kan ikke bære at skulle være det, der gør dem lykkelige i resten af deres liv, og maven giver ikke mange svar, ligegyldigt hvor mange ture de går. Konsekvensen er, at de søger på må og få og på lavere og lavere niveau.

Ansøgningerne er ofte en beskrivelse af, hvad de *har* lavet, og fremtræder som en bøn om 'så find da på noget at bruge mig til'; men sådan er der ingen forsikrings sælgere, der sælger deres varer i dag. Derudover har næsten ingen ledige succes ved at søge på lavere og lavere niveau. Det overrasker flere, at de

måske *ikke* er det bedste valg som kassedame, selvom de har været administrerende direktør.

Projektet har på denne baggrund målrettet etableret et sparrings forløb, der anskuer deres tidligere erhvervsforløb og personlige kompetencer som halvfabrikata på et lager.

Deltagerne får i sparrings forløbet først jobbet som en udviklingschef, der skal beslutte hvilke produkter og ydelse, der kan udvikles på baggrund af disse halvfabrikata.

På baggrund af denne vifte af produktmuligheder skal deltageren prioritere 5 hovedområder, der har deres personlige interesse. De 5 produktområder skal nu gennembearbejdes med hver deres projektplan, krav til finansiering, samarbejdspartnere m.v. Når projekterne er gennembearbejdede er deltagerne meget 'skarpe' på deres styrker, og hvem der kan bruge dem. Deltageren får nu jobbet som markedsførings chef, og skal definere en plan for, hvordan de potentielle kunder nås.

Deltagerne udtaler, at processen giver dem stor klarhed over, hvad de er midt i, og hvor de vil hen. De opnår ligeledes større slagkraft når mulighederne er afgrænsede og formulerede. Flere udtaler, at den store forskel ligger i at definere produkter uden for dem selv. Hvis man får 100 afslag på sine almindelige ansøgninger, så kan man godt miste selvtilliden og tænke, 'jeg er ikke god nok'; men hvis man har defineret et produkt, så har det en potentiel markeds andel, og de fleste kender succesraterne ved annoncering og direct mail. Og ingen af disse tal er på 100%. Selv tidligere marketingschefer i store virksomheder bliver sårbare, hvis det er dem selv der er varen. Hvis det derimod er en ydelse som de blot skal udføre (stor forskel), så kan de bruge deres store uddannelse og mange års erfaring til at få den afsat.

Det er dette sparrings forløb som deltagerne har været meget tilfredse med.

Det er projektets tese, at den eksisterende fokus mod det nærmeste job, forhindrer højt kompetente seniorer i at falde ned i et 'hul', som det kan være svært at komme op af. Men der er ikke nødvendigvis tale om en varig løsning. Den omtalte sparring sigter mod en sådant varig karriereplan, fordi den er dybt forankret i deltagerens egne behov, muligheder og mål.

Udslusning

Mange forløb for ledige indeholder en opkvalificerings- og udslusningsdel.

Værktøjerne i udslusningsdelen er som oftest uopfordrede ansøgninger og praktik. Begge dele kan støttes af løntilskuds- og mentorordninger.

I projektet er det blevet klart, at deltagerne vil være sikre på, at de kan levere et godt stykke arbejde i et nyt job. De ønsker at være på faglig sikker grund, sådan at nye kolleger og arbejdsgivere ikke bliver skuffede over deres indsats.

Dette til trods for, at flere har været ansat i jobs, hvor hverdagen var kaotisk og hele tiden gav nye udfordringer. Afdelinger skulle åbnes eller lukkes, nye markeder og produkter skulle udvikles etc. Hvor de ofte ikke kendte karakteren og indholdet af dagens opgaver når de mødte om morgenen, og derfor heller ikke vidste om de selv var fagligt klædt på til at løse dem.

Deltagerne vil gerne søge et niveau under deres hidtidige job, hvor de stadig er på sikker grund; men de vil ikke bringe sig i en situation, hvor de er utilstrækkelige i forhold til et job. Derfor vil de ikke være trainees, praktikanter m.v.

De ønsker således ikke, at blive omskoleet, eller at sælge sig på nye modeprægede Områder, der ligger et stykke fra deres kompetenceområde.

Dette projekt underbygger tidligere resultater, der viser, at deltagerne skal 'bringes i spil' på deres tidligere niveau; men de skal blive skarpe og målrettede.

Efteruddannelse og opkvalificering *kan* være en måde, at gøre dem skarpe på; men i så fald skal efteruddannelse knyttes direkte til deres eksisterende kompetencer og udbygge disse.

Projektets målgruppe sælger sig selv bedst på, at deres ydelser ikke kan undværes, og på almindelige markedsmæssige vilkår. Enkelte ledige har ikke noget mod løntilskud, selvom de fleste ikke er meget for det. Flere arbejdsgivere udtaler dog, at de selv, og de øvrige medarbejdere i ledelsesgruppen, ikke ønsker at have en ligeværdig kollega på løntilskud.

Sammenfatning

Flere socialfondsprojekter har vist, at det traditionelle forløb for ledige, der går ud på begrænset afklaring – opkvalificering – udslusning, ikke giver samme resultater for seniorer som det gør for personer med lav eller ingen uddannelse.

Med dette projekt er det blevet tydeligt for os, at et forløb for denne gruppe i højere grad kan basere sig på et forløb, der bygger på:

1. Omfattende personlig afklaring
2. Definition af hvilken merværdi de kan være for forskellige virksomheder, og hvordan denne merværdi kan gøres til produkter
3. Forretnings og markedsføringsplan for hvordan disse produkter kan sælges
4. Målrettet opkvalificering på de områder, hvor kompetencerne ikke fuldt ud udfylder produkterne
5. Personlig sparring i deres salgsprocess.
6. Udslusning erstattes af deres eget 'salgsarbejde'/jobsøgning

5. Nyttiggørelse af erfaringer

Det er vores mening, at projektets pointer skal udnyttes fremadrettet.

Projektets pointer er blevet videregivet til AF medarbejdere fra Hillerød og Frederikssund. 2 af landets største kontaktfællesskaber, Jobvision og Jersing samt arbejdsmarkedsgruppen i Hørsholm kommune, der jo især har ledige i projektets målgruppe.

IMC ønsker, at projektets resultater skal danne baggrund for den fortsatte sparring med højt kompetente ledige.

Hertil kommer, at vi ønsker at verificere vore resultater i en bredere sammenhæng.

Vi har derfor ansøgt socialfonden om et evalueringsprojekt for jobkabelsesaktiviteter rettet mod seniorer. Projektet vil sammenholde resultaterne fra vore egne projekter med andre initiativer lavet af socialfonden og Arbejdsmarkeds Styrelsen.

Disse samlede resultater vil blive sammenlignet med daglige erfaringer, gjort af AF medarbejdere, Hørsholm kommune og Jersing.

CVU København-Nordsjælland, og Center for forskning i socialt arbejde vil lave den videnskabelige tilrettelæggelse.

Formålet med dette projekt er bl.a., at undersøge om der kan etableres et videncenter med speciale i feltet ledige og arbejdsmarked, som offentlige og private aktører kan knytte an til. Vidensopsamlingen om seniorer er første trin i denne undersøgelse.