

OSLOMET

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

Re-inkludering i arbeid av langtidsledige seniorer med høy kompetanse

– erfaringer fra et pilotprosjekt i Bærum kommune

Robert Salomon, Grete Wangen og Kjetil Frøyland

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET

**Re-inkludering i arbeid av langtidsledige seniorer med høy kompetanse
– erfaringer fra et pilotprosjekt i Bærum kommune**

Robert H Salomon, Grete Wangen og Kjetil Frøyland

Prosjekt: Tilbake i jobb for langtidsledige seniorer
Prosjektleder: Kjetil Frøyland
Oppdragsgiver: Senter for seniorpolitikk

© Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet, 2020
© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2020
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i «Lov om opphavsrett til åndsverk», «Lov om rett til fotografi» og «Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet».

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without permission from the author.

Arbeidsforskningsinstituttet
OsloMet – storbyuniversitetet
Pb. 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Work Research Institute (AFI)
OsloMet – Oslo Metropolitan University
P.O.Box 4 St. Olavs plass
N-0130 OSLO

Telefon: +47 93 29 80 30
E-post: postmottak-afi@oslomet.no
Webadresse: oslomet.no/om/afi

Publikasjonen kan lastes ned fra fagarkivet.oslomet.no
Publications are available for free download from fagarkivet.oslomet.no

Re-inkludering i arbeid av langtidsledige seniorer med høy kompetanse

– erfaringer fra et pilotprosjekt i Bærum kommune

Av Robert H Salomon, Grete Wangen og Kjetil Frøyland

Forord

For å bistå eldre langtidsledige med høy utdanning og høye kvalifikasjoner inngikk Nav Bærum avtale med Management Consulting-selskapet SEMCO International AS, som driver med bedriftsrådgivning, om å drifte et program for å få ledige ledere og fagspesialister over i oppdrag/engasjement eller arbeid.

Senter for seniorpolitikk (SSP) så på dette tiltaket som en spennende nyvinning, og ønsket å studere nærmere hvem disse seniorenene er og hvilke erfaringer de har, samt hvordan det arbeides for å få dem tilbake i arbeid eller oppdrag. Det finnes en god del dokumentasjon fra dette prosjektet. SSP ønsket imidlertid å få en samlet framstilling av og et blikk utenfra på erfaringene fra opplegget, og engasjerte Arbeidsforskningsinstituttet/OsloMet til å gjennomgå skriftlig materiale og gjennomføre intervjuer med arrangør, involverte personer fra Nav Bærum og personer som hadde deltatt i programmet i Bærum.

Vi vil takke representanter fra SEMCO og Nav som har latt seg intervjuer og stilt sitt skriftlige materiale til disposisjon og de ti deltakerne som var villige til å ha åpne og interessante samtaler om sine erfaringer med oss. Takk også til kollega Angelika Schafft for kvalitetssikring av notatet.

Kjetil Frøyland

Robert H Salomon

Grete Wangen

Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet – storbyuniversitetet, juni 2020.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	5
1. Bakgrunn, problemstillinger og metode	7
1.1 Problemstillinger og metode	8
1.2 Notatets videre gang	9
2. Funn og resultater	10
2.1 Om programmet	10
2.2 Om deltakerne og deres bakgrunn	12
2.3 Opplevelser som langtidsledige	13
2.4 Deltakernes status våren 2020	18
3. Vurderinger og diskusjon	20
3.1 Outplacement og Supported Employment	20
3.2 Personlig utvikling	21
3.3 Optimisme	22
3.4 Hva fungerte ikke så bra?	24
3.5 Resultater og opplevelser av den nye jobben.....	26
4. Oppsummerende konklusjon og vurderinger	28
Litteratur	30
Vedlegg	31
Intervjuguider	31

Sammendrag

Nav Bærum inngikk i 2018 en avtale med Management Consulting-selskapet SEMCO International AS om å drifte et program for å få ledige ledere og fagspesialister over i oppdrag/engasjement eller arbeid. Programmet er gjennomført i tre omganger med totalt 48 deltakere. Deltakerne har hatt en gjennomsnittsalder på 55 år, og resultatene er beskrevet som gode med opptil 70% overgang til arbeid, enten i engasjement eller i fast stilling, ifølge tall fra SEMCO og Nav.

SEMCOs program innebærer undervisning, praktiske oppgaver, gruppearbeid og individuell oppfølging for deltakerne. Deltakerne får mulighet til å hospitere fulltid i SEMCO inntil 12 uker. Målet er at de skal bli i bedre stand til å konkurrere i arbeidsmarkedet. Et viktig formål med programmet er også å sette kandidaten i stand til å hjelpe seg selv.

Nav ser på programmet som et utviklingsprosjekt for å innhente erfaringer og å skreddersy framtidige tilbud til målgruppen langtidsledige ledere i voksen alder. Senter for seniorpolitikk (SSP) så på dette tiltaket som en spennende nyvinning, og ønsket å studere nærmere hvem disse seniorenene er og hvilke erfaringer de har, samt hvordan det arbeides for å få dem tilbake i arbeid eller oppdrag. SSP ønsket å få en samlet framstilling og et blikk utenfra om erfaringene fra opplegget, og engasjerte Arbeidsforskningsinstituttet/OsloMet til å gjennomgå skriftlig materiale og gjennomføre intervjuer med arrangør, involverte personer fra Nav Bærum og personer som hadde deltatt i programmet i Bærum.

Intervjuene peker i retning av at de aller fleste deltakerne i SEMCOs program har høy utdanning og er fagekspert innenfor forskjellige bransjer. Mange har jobbet innen konkurranseutsatt virksomhet, som olje, finansnæring eller bank, og flere har vært ledere på toppnivå, gjerne administrerende direktører. Mange av dem har aldri søkt jobber, jobbene har de fått gjennom nettverk, personlige anbefalinger, og gjennom å bli headhuntet. Det er ulike grunner til at de har erfart å bli arbeidsledig, det som ofte angis som årsak er finanskrisen og nedleggelse, salg eller omdisponering av virksomheter.

Erfaringene med SEMCOs program oppfattes av informantene som stort sett positive. En hovedkonklusjon fra vår side er at samarbeidet mellom SEMCO og Nav Bærum i form av dette programmet på mange måter framstår som vellykket, selv om ikke alle deltakere kom i jobb, og selv om vi ikke har kunnskap om hvordan det går med deltakerne på sikt:

- Programmet har nådd en målgruppe som er annerledes enn målgruppen i mange av tiltakene Nav ellers tilbyr.
- Programmet har gitt deltakerne større kompetanse i å utarbeide egen CV, skrive søknader og å presentere seg selv.
- Programmet har i stor grad gjort deltakerne oppmerksomme på betydningen av å bruke sine nettverk både gjennom direkte personkontakt, ved telefon, og ikke minst, gjennom sosiale medier. Særlig er bruken av LinkedIn fremhevet som viktig.
- Programmet har hjulpet deltakerne til å disiplinere hverdagen og å organisere den som en vanlig arbeidshverdag. Deltakerne har lært å bruke sine nettverk aktivt uten å være for påtrengende overfor venner og nære kontakter.
- Deltakerne beskriver å ha fått både økt selvinnsikt og selvtillit. Det å møte andre i samme situasjon oppleves som en viktig styrke og støtte. For noen aktiviteter ble deltakerne delt i grupper på fire. Noen av disse gruppene fungerte svært godt med stor gjensidig støtte, og deltakerne har hatt noe kontakt på egen hånd etter at de sluttet på SEMCO. Ikke alle gruppene fungerte like godt for alle.

Selv om deltakerne gjennomgående var veldig fornøyd med opplegget, kom det også fram negative sider. For noen av deltakerne førte ikke deltakelsen til bedring av situasjonen. Våre intervjuer viser at for deltakere som ikke kommer i jobb i løpet av de 12 ukene programmet varer,

kan situasjonen oppleves som vanskelig og tung. Hvordan disse skulle komme seg videre var ikke løst på en tilstrekkelig måte i programmet. En observasjon fra dette prosjektet er at disse svært ressurssterke og på mange måter vellykkede deltakerne beskriver egen situasjon, motivasjon og selvtillit forholdsvis likt som det vi ellers kjenner fra arbeidsinkludering av personer med større bistandsbehov. Erfaringene indikerer at også blant ressurssterke mennesker kan langvarig ledighet medføre en mentalt sårbar situasjon som det da er viktig å ta hensyn til.

Undersøkelsen tyder på at det kan være et potensial blant eldre i arbeidslivet til å etablere egen virksomhet. Det er derfor mulig at økt vekt på opplæring og trening i entreprenørskap kan ha noe for seg for denne gruppen. Vi ser også andre mulige forbedringspunkter:

1. Trekke inn psykolog i slike opplegg, et tiltak som kan tilfredsstille de utfordringene enkelte av deltakerne kan møte som følge av den lange ledigheten.
2. Sørge for at det er balanse mellom kvinnelige og mannlige programledere i slike tilbud.
3. Vurdere å gi større rom for fleksibilitet og individuelle tilpasninger i form av for eksempel å koble de som har størst utfordringer med å finne arbeid til veiledere som kan yte proaktiv og individuelt tilpasset arbeidsrettet bistand, mer i tråd med prinsippene hentet fra Supported Employment.

1. Bakgrunn, problemstillinger og metode

Nav Bærum inngikk i 2018 en avtale med Management Consulting-selskapet SEMCO International AS om å drifte et program for å få ledige ledere og fagspesialister ut i oppdrag/engasjement eller arbeid. Programmet er gjennomført i tre omganger, med totalt 48 deltakere. Deltakerne har hatt en gjennomsnittsalder på 55 år, og resultatene er beskrevet som gode med opptil 70% overgang til arbeid, enten i engasjement eller i fast stilling, ifølge tall fra SEMCO og Nav (23 av totalt 33 deltakere i de to første kullene kom i arbeid). SEMCOs program innebærer undervisning, praktiske oppgaver, gruppearbeid og individuell oppfølging for deltakerne, som får mulighet til å hospitere fulltid i SEMCO i inntil 12 uker. Målet er at deltakerne skal bli i bedre stand til å konkurrere i arbeidsmarkedet. Et viktig formål med programmet er også å sette kandidaten i stand til å hjelpe seg selv. Nav ser på programmet som et utviklingsprosjekt for å høste erfaringer og å skreddersy framtidige tilbud for denne målgruppen av langtidsledige ledere i voksen alder. En mer utførlig beskrivelse av programmets innhold og virkemidler gis i kapittel 2.1.

Programmet startet som et pilotprosjekt i regi av SEMCO i 2018 med langtidsledige tidligere ledere og fagpersoner med høyere utdanning. De fleste deltakerne hadde vært ledige i mer enn seks måneder. SEMCO var et konsulentfirma etablert i 1975¹, bestående av ledere og konsulenter med lang erfaring fra privat og offentlig sektor. Selskapet har tradisjonelt levert tjenester innen strategi, ledelse, forbedringsarbeid og prosjektledelse av store prosjekter. SEMCO opplevde i de senere årene en tid preget av utstrakt bruk av oppsigelser og sluttpakker. Mange henvendte seg til SEMCO for å få hjelp. I 2018-2019 endret selskapet fokus og etablerte en ny forretningsidé – *Vi kobler ditt behov for kompetanse og kapasitet med motiverte, ledige seniorer – ledere og fagspesialister. Alltid tilpasset ditt budsjett.* Teamet ble styrket med personer med erfaring fra bemanning og privat tiltaksvirksomhet.

Målgruppen for SEMCOs bistand og virksomhet ble ressurser (folk) med erfaring og kompetanse, som er seniorer, det vil si fra rundt 50 år og eldre. SEMCO var i programmet opptatt av å etablere fysiske relasjoner og hadde en grunntanke om enkle bemanningsprosesser, med fleksible løsninger for virksomhetene og ressursene. I følge SEMCO skal kandidatene: «hjelpes til å utvikle sin egen merkevare, herunder alle deler av den enkeltes "verktøykasse" for jobb eller oppdragssøk. Dette omfatter også utvidelse og videreutvikling av kandidatenes nettverk som virkemiddel for å skape aktivitet og muligheter» (Fra programpresentasjon 16.09.2019). Her var det ikke bare snakk om å bygge opp CV-databaser. De ville også bidra til formidling og samfunnsansvar, være utviklende og inkluderende.

Jobbsøkerkurs og jobbkubber med CV-skriving, bevisstgjøring av egne erfaringer, styrker og svakheter, «salgspitch» (innsalgsplan) og jobbsøking, er tilbud som er vanlige innenfor den aktive arbeidsmarkedspolitikken og i arbeidsinkluderingsfeltet. SEMCO var dermed en av flere leverandører av slike tilbud.

SEMCO kontaktet Nav Bærum i 2018 og inngikk en avtale med Nav Vestviken og Nav Bærum.

Nav Bærum hadde på sin side erfart at de øvrige tilbudene ved Nav-kontoret ikke traff seniorgruppen med høy utdanning og fagekspertise, og med gode CV-er, tilstrekkelig godt. Nav ønsket derfor å tilpasse et eget opplegg til eldre arbeidssøkere med høy utdanning og ledererfaring. Det ble ansett å være viktig med personer som kunne identifisere seg med hverandre, som «snakket samme språk», og som dermed kunne gi de beste råd og innspill til hverandres «salgspitch» og jobbsøking.

I 2017, et halvår før samarbeidet med SEMCO ble innledet, hadde derfor Nav startet en nettverksgruppe for seniorer med høyere utdannelse som opplevde problemer med arbeidsledighet og jobbsøking. Det ble rekruttert flere (3-4) Nav-veiledere til å fasilitere

¹ SEMCO gikk konkurs våren 2020.

nettverksgruppa. Veilederne hadde kjennskap til målgruppen og erfaring fra næringsliv. Nettverksgruppene bestod av inntil 12 personer. Gruppene møttes annenhver uke i 4-5 omganger, deretter skulle de være selvdrøvne med mulighet til å hente inn ressurser utenfra ved behov. Nav-veilederne ble mye brukt i dette opplegget.

1.1 Problemstillinger og metode

Det er foretatt mange undersøkelser om det å være langtidsledig. Tidligere studier har rapportert om økonomiske problemer, ensomhet, fortvilelse, tap av selvtillit, isolering, problemer i familien og ulike helseproblemer (se for eks. Ytterdahl og Fugelli (2000)). De fleste studier er foretatt blant marginale grupper på arbeidsmarkedet, oftest bestående av yngre og middelaldrende. Det finnes ikke mange studier blant de eldste, iallfall ikke eldre arbeidstakere med høy utdanning og sterke faglige kvalifikasjoner. Det er derfor av interesse å få kunnskap om hvordan denne gruppen opplever det å være langtidsledig.

I dette notatet beskriver vi programmet utviklet av SEMCO og oppsummerer involverte aktørers erfaringer med programmet. Overordnet problemstilling er: Hva var innholdet i SEMCOs program, og hvilke erfaringer har involverte aktører med det?

Vi har i tillegg vært opptatt av følgende mer underordnede temaer og problemstillinger:

- Hva var deltakernes utdanning- og yrkeserfaring?
- Hva skjedde før deltakerne ble arbeidssøkere, var de «frivillige/ufrivillige» arbeidssøkere, har det vært sluttpakker involvert etc.?
- Hvordan opplev(d)es det å være senior og arbeidssøker?
- Opplevde deltakerne prestisjefall og det å eventuelt måtte akseptere jobber med lavere lønn og prestisje?
- Hvilke hindringer har man møtt på underveis?
- Hva slags tilbud/tiltak har man fått fra tidligere arbeidsgiver og for eksempel fra Nav?
- Hvordan fungerer SEMCOs program, hvordan har det bidratt i ledighetssituasjonen?
- Hvilke styrker og svakheter opplevde deltakerne ved programmet?
- Hva var deltakernes jobbstatus ved intervjuetidspunktet?
- Hvordan opplever deltakerne situasjonen sin i dag?

Datagrunnlaget

Notatet er basert på intervjuer med deltakere, ansatte i karriererådgivningsfirmaet SEMCO International AS og Nav, data fra en brukerundersøkelse og ulike dokumenter som beskriver programmet. Det ble gjennomført et intervju med prosjektlederen fra SEMCO, to representanter for Nav Bærum og telefonintervjuer av omtrent 45 minutters varighet med ti deltakere fra programmets kull 2 og 3. I tillegg analyserte vi data fra en brukerundersøkelse blant 15 deltakere i programmet, samlet inn av Nav Bærum.

Telefonintervjuene fulgte en intervjuguide (se vedlegg). Alle telefonintervjuene ble tatt opp ved bruk av diktafon. I tillegg skrev forskerne fortløpende notater underveis i samtalen.

Analyse

Forskerne skrev kort tid etter intervjuet ut disse i mer fullstendige tekster. Ut fra flere gjennomlesninger av disse intervjuoppsummeringene har vi sortert og systemisert utsagnene i noen temaer til analyse. I våre analyser forholder vi oss til generell litteratur om opplevelse av arbeidsledighet, og undersøker om det er noe spesifikt annerledes å være arbeidsledig og jobbsøker for eldre sammenlignet med yngre aldersgrupper. Vi har også benyttet litteratur om «outplacement-programmer» for høyt utdannede fagspesialister og ledere.

1.2 Notatets videre gang

Vi skal i det følgende først gi en kortfattet oversikt over og systematisering av de viktigste funn og observasjoner gjort i samtaler med SEMCO og Nav og de ti individuelle telefonintervjuene. Vi vil deretter drøfte prosjektets funn i lys av relevant forskningslitteratur, før vi avslutter med en oppsummerende diskusjon.

2. Funn og resultater

Intervjuene våre peker i retning av at de aller fleste deltakerne i SEMCOs program har høy utdanning og er fagekspert innenfor forskjellige bransjer. Mange har jobbet innen konkurranseutsatt virksomhet, som olje, finansnæring, bank og flere har vært ledere på toppnivå, gjerne administrerende direktører. Mange av dem har aldri søkt jobber, jobbene har de fått gjennom nettverk, personlige anbefalinger, og gjennom å bli headhunted. Det er ulike grunner til at de har erfart å bli arbeidsledig, det som ofte angis som årsak er finanskrisen og nedleggelse, salg eller omdisponering av virksomheter.

Før vi går mer inn på deltakernes erfaringer med programmet, skal vi først presentere innholdet i programmet slik dette presenteres av våre informanter og i bakgrunnsdokumenter som vi har fått oversendt.

2.1 Om programmet

Hovedmålet med SEMCOs program var at kandidatene skulle komme i fast arbeid eller oppdrag/engasjement i løpet av tiltaket/hospiteringen, eller som følge av denne. Målgruppen var fra Navs side 45 – 62-åringer.

Rekruttering

Deltakerne fikk først et tilbud om å bli med på programmet via Nav. Nav kontaktet relevante brukere per telefon og gav kort informasjon om programmet. Nav innkalte så de som var interessert til et utvidet informasjonsmøte. I møtet fikk brukerne ytterligere informasjon om programmet, presentert av SEMCO og Nav. Brukerne ble delt inn i grupper hvor de snakket sammen om det å være arbeidsledig. Gruppene presenterte etterpå diskusjonene i plenum. Dagen skulle «lede til en form for selverkjennelse og starten på en reise for deltakerne».

Etter informasjonsmøtet sendte deltakerne som ønsket å være med i programmet en jobbsøknad til SEMCO. Alle søkere ble intervjuet i 20 min av SEMCO og Nav. De fikk fem minutter til å snakke om seg selv, fem minutter til å presentere søknaden og ti minutter til dialog med intervjuerne. I løpet av samme uke fikk deltakerne beskjed om de var plukket ut til å delta i programmet. De som ble plukket ut startet i fulltidshospitering i SEMCOs lokaler den påfølgende mandagen. Ved utvelgelsen av deltakerne ble det lagt vekt på hvem man trodde kunne ha nytte av programmet og hvem man trodde ville trives med å jobbe i team.

Innhold

Programmet hadde en varighet på 12 uker. Arbeidstid per uke var 37,5 timer, med kjernetid 0900 – 1500. Programmet bestod av morgenmøter og et opplæringsopplegg satt sammen på bakgrunn av en arbeidsanalyse. Som del av analysen inngikk deltakernes ønsker om oppgaver, kultur og kolleger i fremtidig jobb. Videre ble også deltakernes ferdigheter trukket inn, samt deres dypere erfaringer (ikke bare hva de har gjort, men hva de har lært av sine tidligere erfaringer) og personlige egenskaper. Det ble ikke brukt noen formaliserte tester. Analysen ble gjort basert på individuelle samtaler som blant annet skulle gi et bilde av deltakernes motivasjon.

Her er et eksempel på program for første uke:

Tabell 1 Program for første uke.

Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
<p>Velkommen!</p> <p>NAV informerer</p> <p>Oppstartinformasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentasjon av programmet • Praktisk informasjon <p>Praktisk tilrettelegging</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adgangskort • Oppsett av brukere <p>Lunsj (ca. 11:15-12:00)</p> <p>Tilbakemeldinger fra intervju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Førsteintrykket • Presentasjon av deltakere • CV og søknad <p>Oppsummering</p>	<p>Morgenmøte Gjennomgang av ukeplan, mål og agenda</p> <p>Jobbanalysen</p> <p>Kompetansekartlegging</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sett deg i arbeidsgivers ståsted • Formell kompetanse • Realkompetanse • Sosial kompetanse • Nøkkelpkompetanse (pitch) <p>Lunsj (ca. 11:30-12:00)</p> <p>Arbeid i grupper</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppeinndeling • Tildeling av oppgave • Oppstart av grupper • Bli kjent <p>Oppsummering</p>	<p>Morgenmøte Gjennomgang av dagens agenda</p> <p>Mål for programmet – Jobb!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor sette seg mål? • Hvordan sette seg mål? • Hvordan konvertere mål til handlinger? • Jobblogg – hva og hvorfor? • Hjemmelekse <p>Lunsj (ca. 11:30-12:00)</p> <p>Egenarbeid Hver enkelt kandidat jobber med sine mål og planer</p> <p>Individuelle samtaler Foregår parallelt med egenarbeid</p> <p>Oppsummering</p>	<p>Morgenmøte Hva skjer a?</p> <p>Individuelt arbeid el. i gruppe Kandidatene jobber med egne aktiviteter</p> <p>Individuelle samtaler Foregår parallelt med egenarbeid</p> <p>Lunsj (ca. 11:30-12:00)</p> <p>Individuelt arbeid el. i gruppe Kandidatene jobber med egne aktiviteter</p> <p>Individuelle samtaler Foregår parallelt med egenarbeid</p> <p>Oppsummering</p>	<p>Morgenmøte Endelig fredag?</p> <p>Gruppearbeid presentasjon Elevator pitch – hver enkelt kandidat fremfører sin pitch i plenum</p> <p>Lunsj (ca. 11:30-12:00)</p> <p>Hjemmelekse presenteres Hver enkelt kandidat presenterer sitt mål og sine planer i plenum</p> <p>Oppsummering uke 1</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mål for uke 2 -Handlingsplan -Jobblogg

I ukeprogram for senere uker gis mindre informasjon enn i den første uken, og det er mer egenarbeid og arbeid i grupper. I gjennomsnitt brukes ifølge representanter fra SEMCO omtrent 20 prosent av tiden i plenum med opplæring og foredrag av for eksempel rekrutteringsfirmaer/ «hodejegere». Deltakerne deles inn i grupper på fire, og omtrent 10 prosent av tiden brukes i disse gruppene, hvor de blant annet gjennom innspill fra de andre jobber med selvpresentasjon. De benytter også rollespill. Tiden brukes ellers til jobbsøking, møter, intervju og samtaler med en mentor – en individuell samtalepartner fra programmet.

Programmet søker blant annet å gi deltakerne mer innsikt i hvordan de kan oppfattes av andre mennesker, enten det gjelder sterk parfymeduft, ustelt hår, kroppsspråk, eller hvordan de framstår i dialog, for eksempel om de er «ekte» i væremåten. I løpet av programmets 12 uker velger deltakerne fem virksomheter hver, hvor de kan tenke seg å jobbe. De må begrunne valgene. Hver deltaker skal ha fem jobbsøk-aktiviteter om dagen. Det kan dreie seg om telefoner, søknadsskriving eller nettverkskontakter.

Deltakerne hospiterer på fulltid hos SEMCO, og må føre logg over sine aktiviteter. Det gis også ulike oppdrag hver uke. Her er eksempel på et ukedag: oppdrag:

SEMCO-NAV hospitering.
Ukeoppdrag uke 40

En god «pitch», en god CV og en god fremstilling kan benyttes i tilfeldige møter, strukturerte rekrutteringsprosesser, men også for å lage en plan for tilnærming til en konkret virksomhet.

Vi skal nå lage et grunnlag for dette gjennom en liten kartlegging. Dette er ikke for SEMCO, men for deg slik at vi kan være med på å målrette aktiviteter mot disse virksomhetene.

Ukeoppdrag

- Sett opp en liste over minimum 5 virksomheter som hver enkelt i gruppen har forutsetninger for og ønsker om å arbeide for. Begrunn valgene og beskriv hvordan hver enkelt person i gruppen kan være attraktiv for den respektive bedrift
- Dette kan være virksomheter der det allerede er aktivitet
- Kartlegg relasjoner i de enkelte virksomhetene
- Presentasjon gjøres i begynnelsen av uke 41

Tips

- Diskuter med gruppen
- Finn en dokumentasjonsform som dere er komfortable med, og som er anvendelig

2
SEMCO Hospitering - gruppe
Ver. 30.09.2019
SEMCO.NO

Figur 1 Ukeoppdrag - eksempel.

En stor del av tiden går med til å arbeide med eget nettverk. Deltakerne reflekterer over hvem de kan ta kontakt med. De blir rådet til å gå rett på sak og være åpne om at de er arbeidsledige. Dersom den de henvender seg til ikke har jobb å tilby, oppfordres deltakerne for eksempel til å spørre etter tips om andre aktuelle arbeidsgivere. Deltakerne oppfordres til å bruke sosiale medier, noe programvertene fra SEMCO beskriver som «alfa og omega i dagens arbeidsmarked». Eksempler på slike medier er LinkedIn, Facebook, Twitter etc. Det anses som viktig at deltakerne selv tar kontakt. Programvertene fra SEMCO kontakter ikke arbeidsgivere for å undersøke muligheter for jobb på vegne av deltakerne, men de kan være referanser. SEMCO kan også stå for utleie av deltakere dersom det er aktuelt.

I løpet av programmets 12 uker ble det avholdt daglige samlinger med forskjellige faglige temaer som for eksempel det å bruke LinkedIn bedre, CV-utforming og nettverksbygging. Et viktig tema som ble behandlet i flere samlinger var arbeidsanalysen og etablering av kunnskaper og egenskaper som skulle gjøre kandidaten mer aktuell i arbeidsmarkedet – eksempelvis «consulting skills». I arbeidsanalysen vektlegges kandidatens ferdigheter, dypere erfaringer og personlighet opp mot en potensiell arbeidsgivers definisjon av oppgaver som ønskes løst, virksomhetskultur og kollegaer. Deltakerne ble også introdusert for ulike rekrutteringsfirmaer og hadde mulighet til å diskutere søknader og å jobbe med kommunikasjon sammen med rekrutterere fra disse firmaene. Gjennom hele perioden hadde deltakerne kontorplass i SEMCOs lokaler sammen med de andre deltakerne i programmet. Deltakerne fikk dagpenger fra Nav i programperioden.

2.2 Om deltakerne og deres bakgrunn

Programmet er gjennomført tre ganger med 16 deltakere i hver runde. Det har vært en overvekt av menn og noen få deltakere med innvandringsbakgrunn. Navs mål var å ha 20-25% deltakere med innvandrerbakgrunn, men erfarte at det ikke var nok kvalifiserte søkere med denne bakgrunnen.

Opplysningene nedenfor er i hovedsak basert på intervju av ti deltakere i alderen 51 til 62 år. De ble valgt ut blant 16 deltakere fra andre og tredje programrunde som sa seg villige til å bli intervjuet. Disse 16 var mellom 47 og 62 år gamle. Vi intervjuet kun personer over 50 år. Informantene ble ellers valgt ut for å sikre spredning i alder og kjønn.

Informantene har gjennomgående høy utdanning og betydelig arbeidserfaring som administrerende direktører eller ledere på ulike nivåer. De fleste deltakerne har utdanning som siviløkonomer. Noen har en mer teknisk/naturvitenskapelig utdanning. De fleste har utdannings- og erfaringsbakgrunn i feltene finans, økonomistyring, ledelse, strategiarbeid, utviklingsarbeid og spesialkompetanse i IKT.

De fleste av informantene har yrkeserfaring fra privat sektor og erfaring med å forholde seg til markeder og budsjettkrav. Noen av informantene har vært innom offentlig sektor i løpet av karrieren, men hovedkompetansen og erfaringene deres kommer ikke derfra. Informantene har liten erfaring fra følgende sektorer: Utdanning, helse- og sosial, offentlig administrasjon – altså sektorer hvor det tidvis er mangel på arbeidskraft.

Noen av informantene hadde betydelig internasjonal jobberfaring. For dem kunne det være en overgang å komme tilbake til det norske arbeidsmarkedet. Flere av informantene sier at de har opplevd opp- og nedturer i løpet av karrieren. Blant de intervjuede finnes eksempler på personer som har opplevd eierskifte, omstillinger og påbud/tilbud om omplassering, overtallighet og nedbemanning, inntektssvikt på arbeidsplassen og direkte konkurs.

Noen av informantene har tidligere greid å få seg ny jobb relativt raskt etter nedturene. Det er først nå etter at de ble femti år at de har opplevd å bli virkelig langtidsledige. Andre deltakere har en ganske stabil yrkeskarriere. En av deltakerne hadde for eksempel jobbet i samme bedrift i 30 år, før bedriften gikk konkurs.

Hovedtyngden av informantene hadde holdt seg mer eller mindre i samme bransje eller på arbeidsplasser med noenlunde samme arbeidsoppgaver gjennom hele karrieren. Det var bare ett eksempel på en informant som hadde brutt over tvert med tidligere arbeidsfelt, og som både hadde utdannet seg i et nytt felt og deretter gått over til å jobbe i en annen sektor med betydelig mer usikre arbeidsforhold.

Flere av informantene fikk sluttpakker fra siste arbeidsgiver. Noen av sluttpakkene var romslige og kunne gi normalinntekt opp mot ett år. En informant fikk en sluttpakke på 18 måneder. Noen begynte umiddelbart å søke jobb mens andre tok det mer rolig.

Siden flere hadde sluttpakker og noen også hadde midlertidige jobber etter at de ble ledige, tok det en del tid før de kom i kontakt med Nav.

Kort oppsummert kan vi si at informantene hadde gjennomgående høy utdanning og kompetanse. De hadde mest arbeidserfaring fra privat sektor. Flere hadde bred internasjonal erfaring. Flere hadde fått romslige sluttpakker fra tidligere arbeidsgiver.

2.3 Opplevelser som langtidsledige

En av informantene beskrev målgruppas situasjon slik:

De fleste langtidsledige synes det er flaut og desillusjonerende å være arbeidsledig, og at situasjonen er vanskelig å håndtere. De trenger hjelp til noe de ikke tør å snakke om. Generelt får folk i denne situasjonen gjerne jobb tre måneder etter opphør av tidligere jobb eller rett før dagpengeperioden fra Nav går ut. Mange i denne situasjonen vil ha oppsparte midler fra sluttpakker eller tidligere sparing. For de fleste vil oppsparte reserver være brukt opp i løpet av to år, for mange langt tidligere. Dersom du ikke er kommet i jobb da, er du ille ute. Da er det sosialstønad som gjelder. Om du for eksempel er 60 år må du selge unna bil, hus, landsted etc. for å få stønad.

Både i Navs brukerundersøkelse og i våre intervjuer blir, som vi skal se, det følelsesmessige fremhevet sterkere enn økonomiske forhold.

Deltakernes opplevelser basert på Navs brukerundersøkelse

Nav har gjennomført en brukerundersøkelse blant 15 deltakere før oppstart og etter at de hadde fullført programmet. I tillegg til å innhente deltakernes erfaringer gjennom et spørreskjema har de også laget en ordsky med utsagn fra deltakerne. Deltakerne beskriver det vi kanskje kan kalle en litt «tafatt og ensom situasjon» som langtidsledige. Følgende utsagn illustrerer det:

Ensomt, slitsomt og vanskelig.

Ensomt med lav selvfølelse og lav selvtillit.

Ensomt, lite motiverende og depressivt. Manglet fokusering og struktur

Ensomt, lite feedback. Ingen å drøfte stillingsutlysninger, søknader etc.

Litt bakpå, preget av avslag fra headhuntere.

Jeg var trist hjemme.

Krevende å sitte alene å søke jobber. Intet miljø å kommunisere med. Ingen veiledning. Har tidligere ikke søkt jobber, da jeg har fått tilbud om de jobbene jeg har hatt. Har lite erfaring med selv å søke jobber, skrive CV, laget pitch etc.

Jeg opplevde det som en tung prosess som ikke førte frem. Det påvirket selvbildet og følte som å stange hodet mot veggen ettersom jeg ikke klarte å knekke jobbsøkerkoden. Det var vanskelig å holde motivasjonen oppe og til slutt ble jeg usikker på egne ferdigheter og hva jeg kan tilby.

I sum beskriver dette utvalget informanter en utgangssituasjon preget av lav selvtillit, lav motivasjon, depressivitet og slitenhet.

Tabellen under oppsummerer hvordan deltakerne erfarer situasjonen sin før og etter programmet. Den sammenligner deltakernes egne vurderinger knyttet til hvor stor tro deltakerne hadde på å komme jobb, hvor motivert de var for å søke, om de selv syntes de hadde kompetanse nok, og i hvilken grad de benyttet eget nettverk:

Tabell 2: Deltakernes vurderinger før og etter programdeltakelse.

Deltakernes vurderinger	Før deltakelse				Etter deltakelse			
	Liten	Noe	Stor	Veldig stor	Liten	Noe	Stor	Veldig stor
Tro på å komme i jobb	5	5	3	2		3	8	4
Motivert til å søke jobb	1	9	3	2			6	9
Kompetanse for å søke jobb	3	6	6				9	6
Benyttet sitt nettverk	10	5				6	8	1

Svarene er positive og viser klare forskjeller før og etter deltakelse: Av de 15 deltakerne som svarte er det 12 som hadde stor eller veldig stor tro på å komme i jobb igjen etter å ha vært gjennom SEMCOs program, mot bare fem før de deltok i programmet. Da hadde ti deltakere liten eller bare noe tro på at de kom i jobb. Etter programmet var optimismen blant deltakerne langt større. Tilsvarende ser vi at langt flere er motivert til å søke jobb og føler de har kompetanse til å søke jobb etter å ha vært gjennom programmet. Vi ser også at de fleste deltakerne føler de har blitt langt flinkere til å benytte sine nettverk etter programmet enn før det startet.

I det følgende skal vi se om de vi har intervjuet har tilsvarende erfaringer.

Deltakernes opplevelser basert på intervjuer

Selv om flere av deltakerne hadde vært gjennom konkurser og nedbemanninger tidligere i karrieren, virket det som det var annerledes å være arbeidsledig etter at man ble femti år. Av de deltakerne vi intervjuet var det få som kom i ny jobb i løpet av kort tid.

For noen går det ganske greit

Siden de fleste hadde god økonomi fra tidligere og i tillegg hadde fått sluttpakker eller gikk på dagpenger, var ikke økonomien hovedutfordringen i den første ledighetstiden. Noen opplevde til og med flere positive ting den første tiden. En deltaker opplevde situasjonen som grei til å begynne med. Det ble plutselig mer tid til familie. En annen deltaker følte ikke ledigheten som en stor belastning. Hen hadde aktiviteter og økonomisk trygghet og gikk ikke gjennom noen vanskelig periode. Hen opplevde også at det var greit å forholde seg til Nav, der kontakt foregikk digitalt. Den digitale flaten fungerte bra for dennes situasjon og hen fikk svar via de dialogmulighetene som ligger i systemet. Hen fikk melding om at hen måtte søke jobber med høyere frekvens da den var litt lav i perioder.

En tredje deltaker som fikk ny jobb ganske raskt, opplevde heller ikke ledighetsperioden som problematisk: Vedkommende nevnte at noen synes det er tungt å innrømme for omverdenen at man var blitt ledig. Selv opplevde informantene ikke det. Ytre omstendigheter forklarte dennes situasjon.

Har hatt mer flaks enn uflaks. Så en liten dump. Bare vært opptur, opptur, opptur.

For noen går det tyngre

Utfordringene i denne perioden består av en blanding av usikkerhet, frustrasjon og å få struktur på dagene. De fleste vi intervjuet opplevde en del tunge dager i ledighetsperioden. En av de informantene uttrykte seg slik:

Jeg «surrer rundt», ikke fått jobber, vært på mange intervjuer, alt har gått bra, du har svart bra for deg, hatt riktig engasjement, mange søkere, yngre, mange yngre, men får ikke jobb. Til tross for at jeg er ferdig med småbarn, fleksibel på arbeidstid, ikke hente barn i barnehagen osv. Lurer jo, hvorfor kommer en ikke videre, får jo bare beskjed om at det «var mange gode kandidater», de endrer stillingsinnhold i intervjuer, lagt vekt på andre ting som ikke sto i annonsen. Jeg føler meg diskriminert.

De fleste deltakerne følte at det var annerledes å søke jobb etter at de ble femti enn tidligere. En informant hadde følgende opplevelser:

Da jeg var yngre, kom jeg fort inn i bildet på intervju. Ikke mange søknader før jeg fikk jobb.

Denne deltakeren hadde også vært ledig tidligere en gang etter fylte 50 år. Erfaringen fra den gangen er følgende:

Tyngre rundt 50, men fikk jobb etter få runder. Søkte 20 - 30 jobber da.

Om dagens ledighetssituasjon forteller informantene:

Søkte godt over 100 jobber. Kom til noen intervjuer. Kom da ofte videre, men tapte i finalerundene. Stampet mere og det gikk tyngre..... Googlet meg tilbake for å se hvem som fikk jobbene. Det var uten unntak yngre folk. Får aldri ut av noen at alder spiller en rolle. Det vil de påstå at det ikke gjør.

En annen deltaker hadde skiftet arbeidsfelt i løpet av karrieren. I de senere årene hadde hen arbeidet i en bransje med stor økonomisk usikkerhet. Hen var nå i ferd med å søke seg tilbake til

sitt gamle arbeidsområde. Dermed hadde vedkommende en dobbelt utfordring - både alder og en avbrutt markedskontakt. Hen synes det var tøft å være arbeidssøker og fikk indirekte beskjed om at hen var for gammel. Hen var ganske aktiv i å ringe potensielle arbeidsgivere. Hen uttrykte seg slik:

Før når jeg sendte søknader fikk jeg raskere respons. Gjorde alt det riktige. Sendte en god del søknader, men fikk ikke noe svar. Fikk svar om at de hadde mottatt søknaden, men ikke svar på hva som skjedde videre. Ringte også tilbake, men fikk ikke svar. Det synes jeg var ganske dårlig.

For denne deltakeren var ledighetsperioden en stor psykisk påkjenning:

Var så langt ute at jeg våknet med panikkanfall og angst, helt ute av kontroll, kjempetøft.

Det var ikke alltid jeg valgte å si alderen min. Noen ganger gjorde jeg det. Det var akkurat som de unnvek litt. Kom jo tidlig fram at ja... jeg synes det var ganske tøft. Fikk inntrykk av yngre mennesker i rekrutteringsbransjen. Fikk inntrykk av at de silte ut. Mellom linjene kom det fram at de foretrakk folk som var under femti da.

Det å sitte alene å søke er frustrerende og ensomt. Opplevelsen av å være utenfor arbeidslivet går utover selvfølelsen din. Det å ikke komme på intervju når du vet du kan sjekke av alle må-krav og nice-to-have-krav er en påminnelse om alder som gjør det enda mer frustrerende.

Mange av informantene uttrykker at det har vært tøft å ha vært i en situasjon med en aktiv og engasjerende jobb, vært i flytsonen og hvor jobben har hatt stor betydning for livskvaliteten og identiteten - og med et pennestrøk blir dette borte.

Intervjuene peker i retning av at mange av deltakerne i programmet sjelden eller aldri har søkt jobber på ordinært vis, de har som regel blitt «headhunted» gjennom bekjentskap og nettverk. De har bygget en CV, men aldri ført den i pennen og de har ikke erfaringer med å skrive jobbsøknader og foreta innsalg av seg selv som arbeidskraft.

Noen av de vi har snakket med, reflekterer over hvordan de selv kunne vært mer proaktive med tanke på å vurdere situasjonen i selskapet de opprinnelig jobbet i. Det ser ut til at de fleste jobbet i konkurranseutsatte virksomheter, blant annet innen finans, olje og shipping, og at dette er bransjer som blant annet var svært utsatt under finanskrisen.

I ett tilfelle kom det fram at årsaken til jobbavslutning skyldtes «uenighet om strategi» mellom personen og vedkommendes arbeidsgiver eller styreleder.

Tilbaketrekking fra venner

Det kan være flere motsetningsfylte mekanismer som opptrer i en ledighetsperiode. I en vanskelig periode som kan være psykisk belastende vil det være behov for familie og venner som kan støtte. Behovet for støtte er nok der, men for noen er det vanskelig å mobilisere støtte fra egne venner. En deltaker forteller at i ledighetsperioden ble det å sitte inne. Vedkommende ville ikke ha kontakt med venner og trakk seg litt tilbake:

Til å begynne med var de (venner) veldig støttende. Etter hvert mer masete. Hvordan går det? Bare fortsett å søke! Jo lengre det tar, det verre blir kontaktene. Trist historie.

De øvrige deltakerne nevnte ikke eksplisitt at de trakk seg tilbake fra venner, men som vi kommer tilbake til senere var flere av deltakerne svært opptatt av å vise naboer og venner at de var i arbeid under hospiteringsperioden i SEMCO.

«Kalde telefoner»

Flere av informantene har erfart det en av intervjuerne kalte «kalde telefoner». Kalde telefoner er ikke nødvendigvis telefonsamtaler som forteller at søkeren ikke nådde opp. Informasjon om avslag kan tvert imot være en oppmuntring hvis søkeren på en vennlig måte blir fortalt at vedkommende gjorde et godt inntrykk, at vedkommende var klart kvalifisert osv. En av informantene fortalte om en god søknadsprosess og intervjurunde som hen opplevde som positiv selv om det var en annen søker som fikk jobben. De kalde telefonene dreier seg om telefoner som ikke når fram til rette vedkommende, forespørsler som aldri blir besvart, om knappe svar som ikke forklarer hvorfor vedkommende ikke nådde opp og svar som fremstår som uærlige for eksempel i betydningen av alder.

Overkvalifisert?

Det å ha høye faglige og administrative kvalifikasjoner vil paradoksalt nok av og til kunne oppleves som en ulempe blant disse deltakerne. Det er et begrenset antall tilgjengelige jobber på det nivået de tidligere har hatt. Dessuten er mange arbeidsgivere tvilende til om høyt kvalifiserte kandidater vil akseptere og trives i jobber som krever lavere kvalifikasjoner og lavere lønn. En av deltakerne forteller at hen søkte på jobber hen var kvalifisert til. Hen hadde et napp, men stillingen ble ikke opprettet. Så begynte hen å søke på lavere kvalifiserte jobber. Det var ingen suksess og hen fikk tilbakemeldinger om at hen var overkvalifisert.

En annen deltaker ga følgende betraktning over en tilsvarende erfaring:

Vanskelig å søke seg oppover, vanskelig å søke seg til siden, får heller ikke søkt deg ned – det er en viktig problemstilling.

En deltaker ble overrasket over å erfare hvor vanskelig det viste seg å være å få jobb, når man selv oppfatter at man er i sin beste alder. Hen fikk også tilbakemelding på at når lønnen lå på det nivået, var det sikkert ikke interessant for hen å akseptere en jobb med lavere lønnsnivå.

Tidligere erfaringer med bemanningsbyråer

Deltakerne fortalte også om tidligere erfaringer med bemanningsbyråer. Deltakeren som ble sitert ovenfor var ikke særlig begeistret for innsatsen til rekrutteringsbyråene. Det var tydelig at mange av rekruttererne var yngre medarbeidere som var på jakt etter yngre mennesker. Flere av de øvrige deltakerne uttrykte også misnøye med rekrutteringsbyråenes innsats. En informant hadde følgende erfaring:

Headhunterne er ikke veldig spenstige de heller. Når man kommer i min alder, er det ikke store muligheter for å skifte beite. De selger trygghet. De har gått for yngre personer.

Under intervjuene fremkom også eksempler på informantenes tidligere erfaringer med «hodejegere»/rekrutteringsfirmaer der de var relativt lite fornøyd med innsatsen til disse firmaene blant annet fordi nettverkene deres var begrenset. Det er mulig disse intervjuobjektene hadde urealistisk høye forventninger til hva rekrutteringsfirmaene kan bidra med.

Følelsen av å være for gammel

Enkelte ønsker ikke å bruke «alderskortet» som årsak til at de ble ledige, mens andre opplever å ha blitt diskriminert på bakgrunn av alder. Noen fremhever at den kompetanse og erfaring de har som seniorer bør telle (minst) like mye som det å være ung og nyutdannet – og kanskje mer «formbar» som ansatt – som en av informantene uttaler:

*Alle var frustrerte over at man blir silt ut på grunn av alder. Noen av oss prøvde å prate det ned. Alder kan man ikke gjøre noe med. Har selv jobbet med folk med å fokusere på det man kan gjøre noe med. Viktig å få satt ben i døra. Bedre å bli eldre enn ikke bli det.
Noen er ungdommelige sekstiåringer og noen er gamle trettiåringer.*

2.4 Deltakernes status våren 2020

Det viktigste målet for SEMCOs program var at deltakerne fikk jobb.

Vi har ingen fullstendig oversikt over status for alle deltakerne våren 2020. På «det beste kullet» oppnådde ifølge Nav 70 prosent av deltakerne å komme i jobb igjen. På intervjutidspunktet vårt var resultatene for de 10 informantene slik: I fast jobb: 5, midlertidig jobb: 2 og uten jobb: 3. To av de med fast jobb uttrykte usikkerhet knyttet til jobben og de var åpne for andre muligheter.

Av de ti vi intervjuet varierte ledighetsperioden. En deltaker kom i jobb etter fire måneder. Flere etter ½ år. Et par deltakere hadde vært mer eller mindre ledige i to år og var fortsatt uten jobb. For noen som hadde fått sluttpakker var den reelle ledighetstiden lengre enn oppgitt da de ikke kontaktet Nav for dagpenger før sluttpakken var brukt opp.

Fast eller midlertidig jobb

Av de som var kommet i fast jobb opplevdes situasjonen forskjellig. Noen følte at de har funnet en bra jobb som de tror de kan trives med fremover selv om de gikk over i en annen posisjon enn tidligere. Noen av disse opplevde at de i den nye jobben fikk utnyttet både sin lederkompetanse og kommersielle kompetanse.

En informant som fikk fast jobb opplevde å få en jobb hvor hen kunne bruke hele seg innen et for vedkommende nytt fagområde. Hen beskriver situasjonen som en endringsreise der hen må lede folk som er dyktigere enn hen selv innen faget og hvor hen må tenke mer forretning, faktureringsgrad og teamarbeid enn i tidligere jobber.

En tidligere leder hadde følgende erfaring:

Det første jeg tenkte var at jeg gledet meg til ikke å være leder, «bare» kollega. Jeg føler at jeg har truffet bra, det jeg jobber med nå er et nyopprettet team, forbedring og prosesser, veldig overførbart.

Flere av jobbene har preg av å være jobber under utvikling. Det kan være mindre oppstartsselskaper eller enheter under utvikling i større bedrifter. Det er derfor en viss usikkerhet knyttet til flere av de rapporterte jobbene. Koronakrisen har ikke gjort situasjonen mindre usikker.

I tillegg har noen tatt en jobb bare for å ha inntekt mens de ser seg om etter noe annet. En deltaker fortalte at hen hadde vært på intervju i et lite norsk selskap og begynte der i løpet av vinteren. I mellomtiden fikk hen en annen jobb der hen skulle begynne i løpet av våren. Dessverre ble ikke det noe av og hen opplevde å sitte fast på en arbeidsplass hvor hen ikke trivdes.

En deltaker fikk ny jobb som daglig leder i en liten organisasjon som trengte å styrke inntektsgrunnlaget og trengte en mer profesjonell ledelse. Denne deltakeren var ikke sikker på om nåværende arbeidssted vil være en sikker arbeidsplass i fremtiden og holder øyne og ører åpne om muligheter innen det nettverket av organisasjoner hen har kontakt med.

De midlertidige jobbene opplevdes veldig forskjellig av våre informanter. For noen var det et viktig steg til en fast jobb. For andre dreide det seg om å sikre en inntekt mens man er på jakt etter noe annet. En av deltakerne hadde for eksempel en akademisk utdanning og fikk en relevant jobb på et universitet, hvor vedkommende trivdes godt og trodde hen ville bli værende. En annen deltaker arbeider nå som utleid konsulent, men ser på dette som en midlertidig jobb og søker fortsatt på jobber. Det har resultert i noen avslag, men også et oppdrag. Alle de informantene som var i midlertidig jobb ønsket seg fast jobb.

Fortsatt uten jobb

Selv om de som fortsatt var uten jobb etter SEMCO-opplegget opplyser at de hadde fått styrket selvtilliten gjennom deltakelse, opplevde de at det fortsatt var tungt å være arbeidsledig. En deltaker uttrykte seg slik:

Nei, det er tunge tak og utsiktene er ikke gode. Har prøvd å holde meg positiv, tross for vanskeligheter, og situasjonen nå (korona) blir et ras med konkurser. Vanskelig å si hva som skal skje.

En annen deltaker er fortsatt jobbsøker. Hen konkluderte med at det er liten sannsynlighet for å finne en passende jobb i det annonserte stillingssystemet og har blitt mer nøysom på å sende søknader. Hen driver nå jobbsøking gjennom nettverket sitt, men føler hen må være tilbakeholden med å bruke venner i nettverket. Hen ber om at en i nettverket skal engasjere en annen i nettverket for hjelp. Da opplever vennene det ikke som forpliktelse. «Da er LinkedIn fantastisk». Denne deltakeren gir uttrykk for at hen vil savne tiden i SEMCO når hen fortsatt er jobbsøker:

Du har vært inne i den fellesskapsbobla. Blir et fall i engasjementet å komme tilbake til hjemmekontoret.

Hen sier at hen kommer til å stå på ett år til. Hen har tidligere også jobbet en del som konsulent og fått tilbud om ulike engasjementer, «men nei, det er forbi».

En tredje informant som er helt uten arbeid understreker at det å få jobb er hardt arbeid, i hvert fall når du er senior. I likhet med andre deltakere understreker hen at man ikke kan søke på alt, men finne noe som du kan vise at du virkelig vil. I forbindelse med en jobb hen søkte var hen innkalt til samtale om hvordan arbeidet kunne legges opp. Denne jobben er imidlertid satt på vent.

Nå er det helt stopp, men har pratet med headhuntere, porteføljeforvaltere, passet ikke inn i dynamikken. Et eller annet dukker vel opp.

Det ser ut til at disse tre informantene som fortsatt var uten jobb føler et motivasjonsfall og har trekk av resignasjon etter å ha kommet tilbake til den litt ensomme hverdagen igjen uten å ha kommet i jobb.

For flere av jobbene har det vært nødvendig å lære noe nytt kombinert med den kompetansen deltakeren har fra tidligere. De fleste synes det er greit, til og med givende, å lære nytt, men for enkelte kan læringskravet bli litt heseblesende når det kommer på toppen av andre aktiviteter. Det dreier seg i stor grad om erfaringslæring på jobben, mindre om formell opplæring. Enkelte av deltakerne følte seg for eksempel mer komfortable med å jobbe faglig i linjen enn å forholde seg til salg og offentlig regelverk. Inntjeningskrav gjør enkelte av jobbene usikre.

Lønn

Basert på informantenes opplysninger ser det ut til at de fleste som kommer i jobb går ned i lønn, noen 30 – 40 prosent, sammenlignet med tidligere. De fleste informantene forteller at de lever bra med det. De har ofte lavere faste utgifter enn for eksempel småbarnsforeldre. Det var ingen som nevnte prestisjetap ved at lønnen hadde gått kraftig ned.

3. Vurderinger og diskusjon

Intervjuene viser at mange eldre med høy kompetanse får en følelse av å være for gammel gjennom søknadsprosessene. Flere av sitatene ovenfor reflekterer en fortvilelse over stadig å bli definert ut i en søknadsprosess på grunn av alder. Gjennom intervjuene og andre undersøkelser (Ipsos, 2019) er det tydelig at arbeidsgivere nøler med å ansette folk i slutten av femtiårene og eldre, selv om arbeidsgivere gjennomgående tillegger eldre arbeidstakere mange gode egenskaper. Det er vanskelig å påvise en direkte diskriminering fra sak til sak, men summen av saker gir et utfall som diskvalifiserer eldre arbeidstakere ved ansettelser.

En ting er at søkerne ikke når opp i konkurransen. En annen ting er mangel på troverdige tilbakemeldinger. Manglende eller ufullstendige tilbakemeldinger oppleves nærmest sårende og gjør situasjonen verre for eldre jobbsøkere. Det er forståelig at virksomheter som får mange søkere må standardisere sine tilbakemeldingsrutiner og dermed gi avslag til mange søkere. Likevel ser det ut til at mange virksomheter bør gjøre sine tilbakemeldinger til arbeidssøkende mer vennlige og oppmuntrende.

Erfaringene med SEMCOs program oppfattes av informantene som stort sett positive, slik vi har sett. Det spesielle med SEMCO sammenlignet med andre aktører er, ifølge daglig leder, at de rettet sine opplegg mot seniorer med høy utdannelse, spesialisert fagkompetanse og ledererfaring på høyt nivå.

3.1 Outplacement og Supported Employment

SEMCO definerer seg som et konsulentfirma innen rekruttering, omstilling og HRM. Innenfor HRM-litteraturen er begrepet «outplacement» kjent fra 1970-tallet, som en praksis rettet spesifikt mot ledere og fagspesialister (executives) som blir arbeidsledige grunnet endret prestasjonsnivå, overtallighet, nedbemanning, sammenslåinger eller annet. Vi kan definere outplacement som støtte til jobbskifte.

Martin & Lekan (2008) hevder at å bli overflødig og arbeidsledig oppleves traumatisk, selv om det i forbindelse med konjunktursvingninger, finanskriser osv., har blitt en erfaring som etter hvert er ganske vanlig i næringslivet. Det er spesielt mange ledere (executives) som opplever stor tapsfølelse med hensyn til profesjonell status, sosial støtte fra kolleger og egenverdi når de mister jobben (Feldman & Leana, 2000). Dette kan ha sammenheng med at opplevelse av stress er sterkest i situasjoner hvor sosial status er truet og sosiale hierarkier endres (Frøytlog, 2016).

«Outplacement services» tilpasset disse personene trekkes fram som et godt verktøy for å mestre tap av jobb og egenverd, og for å oppnå ny jobb og karriere (Martin & Lekan 2008). Imidlertid vises det til at det har vært få systematiske evalueringer av outplacement-praksiser og at fordelene med slike tjenester ikke er tydelig nok forstått. Evalueringer har stort sett blitt gjort som avsluttende intervjuer og utsagn om hvordan deltakere har opplevd programmene (ibid.).

Martin & Lekan (2008) gjennomførte derfor en systematisk undersøkelse av hva som kjennetegner en vellykket outplacement-prosess både ut fra deltakernes opplevelse av programmet og arbeidstilknytning i etterkant. To sentrale kjennetegn ble identifisert:

1. Deltakerens progresjon gjennom outplacement-programmet
2. Kvaliteten på oppnådd jobbresultat og overgangen fra ledighet til ny jobb

Begrepet overgangsprosess er velkjent også innen arbeidsinkluderingsområdet og den metodiske tilnærmingen i Supported Employment (SE) (Frøyland & Spjelkavik, 2014). SE-aktiviteter defineres gjerne som en femtrinnsprosess som blant annet dreier seg om yrkeskartlegging og karriereplanlegging. Overgangen her handler for mange om en endringsprosess fra å være tjenestemottaker eller tiltaksdeltaker til å bli aktiv arbeidssøker. I denne situasjonen gjelder det å kartlegge hva som skal til for å lykkes, herunder om det er behov

for mer kompetanse og kvalifisering. Dette kombineres som regel med utplassering eller hospitering på ulike arbeidsplasser for å finne ut av hva som gir en god jobbmatch for den enkelte arbeidssøker. Andre aktiviteter kan være personlig veiledning om hvilken sosial atferd og fremtoning som egner seg i arbeidslivet, ulike bransjer og arbeidsmiljøer, kartlegging gjennom ulike karriere- og personlighetsverktøy, utvikling av CV og trening på jobbintervju (Wangen, 2019).

Med andre ord, aktiviteter som ikke er så ulike de som presenteres gjennom SEMCO-programmet. Forskjellen er at SE er en tilnærming rettet mot personer med omfattende bistandsbehov på grunn av funksjonsnedsettelse, psykisk / somatisk sykdom, sårbar livssituasjon, manglende kvalifikasjoner, mens SEMCO-programmet er rettet mot ledere med høy fagkompetanse. SEMCO-programmet skal føre til re-inkludering i jobb, mens mange i SE-segmentet jobber for å bli inkludert i arbeidslivet for første gang.

I det følgende vil vi forsøke å plassere funnene våre inn i de områdene som ble identifisert av Martin & Lekan.

Deltakernes progresjon

Martin & Lekan identifiserte fire underdimensjoner i dette området:

1. Personlig utvikling – i hvilken grad erfarer deltakeren personlig vekst i overgangsperioden, hvilken innsats som blir gjort, hvor åpen han eller hun er til ideer og forslag fra veileder
2. Motstandsdyktighet/stayerevne (resilience) – i hvilken grad deltakeren mestrer følelsesmessig stress og spenning, opplever indre eller ytre kontroll over prosessen, og hvordan de jobber for å forbedre egen helse og velvære
3. Optimisme – i hvilken grad deltakeren har oppmerksomhet på og engasjement overfor egen utadrettet aktivitet (outreach), grad av egenverdi og opplevelse av psykologisk å mestre en krevende situasjon, og i hvilken grad de opprettholder energi under overgangsprosessen
4. Resultat (achievement) – grad av å ha egen måloppnåelse i prosessen, hvor bra deltakerne håndterer selve prosessen, hvor stolte de blir av hva de oppnådde, om de får ny jobb / engasjement innen rimelig tid og hvor god jobbmatchen er i ny jobb

I analysen av erfaringer med SEMCO-programmet som nå følger, har vi valgt å vektlegge punkt 1 – personlig utvikling og punkt 3 om optimisme. Informasjon om hvordan SEMCO-deltakerne mestret motstand og spenninger (punkt 2) belyses både i de generelle erfaringene vi redegjør for i kapittel 2 og erfaringer etter at informantene ble deltakere i programmet. Vi vil også kort avslutningsvis i dette kapitlet komme innom punkt 4, altså resultatet, og hvordan deltakerne opplever situasjonen i dag.

3.2 Personlig utvikling

Informasjon om at deltakelse i programmet gir bedre selvtillit og utvikling kommer tydelig fram i vårt materiale. Det å bli sett og hørt og tatt på alvor av SEMCOs konsulenter og de øvrige deltakerne, fremheves som særdeles viktig av våre informanter og Navs brukerundersøkelse.

Følgende sitat fra brukerundersøkelsen til NAV illustrerer dette poenget:

Jeg synes hospiteringen i SEMCO har vært en kjempeboost for motivasjon, selvfølelse, det å ha noen å sparre med og å få hjelp fra, gode forelesninger fra SEMCO-konsulentene. Dette er en totalpakke som for alle øker motivasjon, aktivitet og moment i jobbsøkerprosessen kraftig, og derved fører til vesentlig bedre resultater vil jeg tro.

Noen fremhever at programmet førte til at de fikk en «annen holdning» til seg selv og at dette førte til at man ble tryggere på måten å formidle egen kunnskap, som igjen førte til flere treff på mulige jobber. Programmet opplevdes nyttig for å øke selvtillit, disiplin, søkeferdigheter og å utnytte sosiale og andre nettverk. Det ga også, for noen, økt forståelse for at «ørkesløs søknadsskriving» ikke har så mye for seg, at det er mer hensiktsmessig å rette søknader mot konkrete jobbønsker og bransjer – og at søkingen dermed blir mer målrettet.

Å bli mer drillet på å skrive søknader, å bli «pushet» ut av komfortsonen fremheves av flere som viktig, blant annet kunne dette handle om å kontakte mennesker i LinkedIn-nettverket og foreslå en kaffeprat. Dette med LinkedIn ble ellers oppfattet noe forskjellig. En uttalte at det faktisk at du er på LinkedIn synliggjør i større grad at du er på jobb jakt, dette trenger ikke bare være positivt. Måten man fremstiller seg på i sosiale medier er viktig, å være bevisst på at man ikke legger ut kontroversielle ting eller uttalelser, for eksempel når det gjelder politikk. Andre fremhevet betydningen på denne måten:

Det som betydde mye for min del, piffe opp søknaden, tilstedeværelse på LinkedIn. Fikk anbefalinger fra tidligere kolleger. De var slik at jeg fikk tårer i øyekroken. Søkte også på vanlig måte. I tillegg til vanlig attester.

Flere fremhevet at fellesskapet kanskje var det aller viktigste:

Men for meg var redningen mest å være del av noe heller enn å søke og jobbe med LinkedIn, jeg hadde jobbet mye med det fra før.

Å bli utfordret, «pushet» utenfor egen komfortsone, når det skjer på en god måte, bidrar til å øke selvtillit og selvfølelse, som igjen leder til personlig utvikling. Dette oppsummeres godt i sitatet under:

Personlig utvikling, følte meg som del av ett eller annet. Selvtilliten tilbake, har vært i flytsonen hele livet. Ble veldig pusha, nettverksbygging, tok kontakt med en random dame på LinkedIn, en av konsulentene sa «hva har du å tape da?», fikk kaffeavtaler, «ser at du har sett på min profil, skal vi møtes», det lå langt utenfor komfortsonen, har kontakten i dag, kunne kanskje ha blitt noe fruktbart, ble pushet og ut av komfortsonen.

Det generelle inntrykket er at det å være en del av en gruppe med et program og en struktur, også var bra som et «push» for å styrke mestringstro og egenutvikling.

3.3 Optimisme

Optimisme har sannsynligvis sammenheng med egne forventninger og mestringstro (self-efficacy). Bandura (1997, 2010) beskriver mestringsforventning som å ha tro på egne forutsetninger for å gjøre det som trengs for å oppnå et ønsket mål (se også Frøytlog 2016). Bandura uttaler at høy mestringstro øker sannsynligheten for at tanker, følelser og atferd fører i retning av et ønsket mål, mens lav mestringstro kan føre til at mennesker gir opp nærmest før de har kommet i gang. Vi kan ha høy mestringstro til noen oppgaver, og lav mestringstro til andre (Frøytlog 2016).

Steven og Turbans (2001) opererer med tre ulike jobbsøkningsstrategier basert på ulike grader av mestringstro: Fokuset, utforskende og tilfeldig (Steven & Turbans (2001) i Frøytlog 2016). Fokuset og utforskende strategi knyttes til utholdenhet og innsats til å oppnå klart definerte mål, mens tilfeldig jobbsøkningsstrategi knyttes til uklare mål, manglende dedikasjon, og lave eller uklare standarder (ibid.).

Det kommer fram i intervjuene og i materialet fra både Nav og SEMCO at det var en del forskjeller i hvordan deltakerne håndterte både det å delta i programmet, forholde seg til

rammene og oppgavene, og gjennomføre egen jobbsøkeraktivitet. Det ble observert at noen deltakere «strevde mer enn andre», at noen møtte opp bare 20 % av tiden og at det varierte i hvilken grad deltakerne ga konstruktive tilbakemeldinger til de andre. Det ble trukket fram at det var viktig å være åpen og ærlig, og tørre å «vise fram både positive og negative sider».

I en oppsummering av resultatene fra de tre programrundene (SEMCOs rapport til Nav), har Nav og SEMCO gjort opp status for hver enkelt deltaker basert på tre kategorier når det gjelder sannsynlighet for å oppnå jobb: Høy, middels og lav sannsynlighet. Her kommer det fram vurderinger som: «lavt eller moderat aktivitetsnivå», «mangler fokus», «bruker lang tid», «utfordringer med motivasjon», «ikke i noen prosesser», for de som ble vurdert til lav eller moderat sannsynlighet. For de med høy sannsynlighet ble det gjort vurderinger som: «fremstår profesjonell og seriøs», «følger mange leads», «høyt aktivitetsnivå», «jobber bra med nettverk og hodejegere».

Outplacement-program, slik vi kjenner det fra litteraturen, bygger på positiv psykologi og kognitiv tilnærming. Konsultasjon med psykolog i typiske outplacement-programmer trekkes fram i forskningen som det elementet deltakere i programmene var aller mest fornøyd med, mens de var mindre fornøyde med møtene de hadde som del av den generelle konsultasjonen – jobbsøking og rekrutteringsbistand (Feldman & Leana 2000).

SEMCOs program inkluderte konsultasjon, men ikke psykologbistand. Å legge til rette for mestring gjennom oppgaver, refleksjon og egenaktivitet, er imidlertid blitt presentert som en vesentlig del av programmet. Det kan se ut til at SEMCO-programmet har bygget på en «tydelighetsstrategi», hvor det som ligger mellom linjene skulle fram i lyset. I presentasjoner av programmet ved oppstarten og underveis, fremkommer det at «vi skal være brutalt ærlige mot hverandre», dette skulle gjelde i alle relasjoner; mellom konsulentene, lederne og deltakere og deltakerne seg imellom. Det er imidlertid ikke gitt at denne strategien passer for alle. Om dette uttaler en informant:

Jeg var veldig fornøyd med feedbacken jeg fikk, mens de (konsulentene) var tidvis noe tøffe mot noen som hadde sovnet litt mye mens de gikk ledig.noen der syntes at de kunne kanskje være litt for tøffe mot de som ligger nede. Men de ba noen ganger om unnskyldning, når de hadde svart litt vel voldsomt. Men det gjaldt aldri meg, har noe med hvor langt nede du er, hva du tåler, hvor skal du legge deg, pisk og gulrot, hvilke tåler det ene eller det andre, hvor stor grad av medisin skal du bruke, noen ganger blir forsøket feil, men de prøvde. For å få folk i gang, de prøvde, men noen ganger trådde de feil. De var ikke psykologer. Prøvde å trykke på riktige knapper, så lenge de prøver så godt de kan, håper det gikk bra for alle, ikke for stolte dersom de trådte feil.

For noen handlet deltakelse i SEMCO-programmet ikke bare om egen mestring og suksess. Å dele felles skjebne og trøst, og å kunne glede seg over at andre deltakere lykkes, opplevdes som at man delte på seierne. En deltaker uttaler at:

Det var gjennomgående positivt når de andre fikk jobber. Da fikk jeg en liten seier jeg og. Vi hjelper hverandre om stillinger som vi tror passer andre og i søknadsskriving.

Dette kan tolkes som at gleden over at andre fikk jobb, økte egen optimisme og styrket ytterligere felleskapsfølelsen.

Oppsummert ser det ut til at SEMCO-programmet har gitt økt optimisme blant de aller fleste av deltakerne som ble intervjuet. Optimisme kan henge sammen med motstandskraft og stayerevne. En forbedret CV gjennom programmet øker sannsynligvis optimismen og troen på at det nytter og at:

Øvelse gjør mester, å trene gjør deg bedre.

3.4 Hva fungerte ikke så bra?

Selv om de intervjuede deltakerne alt i alt var fornøyd med programmet til SEMCO, var det noen kommentarer til innholdet som pekte i mer negativ retning. Vi trekker her fram de vi vurderer som de viktigste.

Sammensetning av gruppene

Noen av deltakerne vi intervjuet erfarte at noen grupper ikke fungerte så bra og at SEMCO burde ha omroket når det oppstod problemer og frustrasjoner. Noen peker på at sammensetningen i gruppene ikke var godt nok gjennomtenkt med tanke på hvor den enkelte var i egen prosess, hvor lenge de hadde vært ledige osv.:

Må skille enda mer på hvilke faser de forskjellige er i. Har du vært borte i halvannet år bør du kanskje ha et eget opplegg for dem. Det er annerledes for en som er nylig arbeidsledig.

Ulempe at deltakerne hadde forskjellige nivå. Noen langtidsledige lenge. Noen var blitt passive. Jeg var i farta. Forskjellig type bakgrunn på godt og vondt.

Andre igjen pekte på at de selv hadde medvirket til at gruppa ikke fungerte så bra og at det skyldtes hvor de hadde oppmerksomheten sin:

Min gruppe fungerte ikke så bra. Det skal jeg ta på egen kappe fordi jeg hadde mange kontakter og jeg valgte å prioritere jobbsøkingen. For meg ble det for mye. De andre hadde veldig godt samhold i gruppene.

Andre utsagn gikk på hvordan man opplevde og tolket personlighetsforskjeller, og som påvirket samhandlingen både mellom deltakere seg imellom og deltakere og konsulenter. Det oppstod noen irritasjonsmomenter mellom ulike personligheter.

Kjønn og status

Ut fra materialet er det vanskelig å se om det er systematiske forskjeller i hvordan menn og kvinner opplevde SEMCO-opplegget. Det er eksempler på både kvinner og menn som kom i jobb og som fortsatt er ledige. En av de kvinnelige deltakerne opplevde at kjønnsforskjeller slo ut. Hun påpekte at en større andel av de mannlige deltakerne hadde sjefsbakgrunn og at de hadde større nettverk. Hun opplevde at flere av mennene hadde lyst til å bli sjefer (selv om det ikke var så tydelig i våre intervjuer av mannlige deltakere). Det opplevdes ikke som ubehagelig, men viste ifølge henne at deltakerne hadde forskjellige mål. Hun følte at mennene kanskje hadde bedre kontakt med programlederen (som også var mann), og at kvinner og menn på samme «nivå» hadde mer kontakt. Dermed følte hun seg ikke sterkt integrert i gruppen. Denne kvinnen følte mer støtte fra øvrige kvinnelige deltakere.

Det kan se ut som deltakerne fremhever at det var viktig å føle likhet og være i en gruppe med felles erfaringer. Da fikk man stor gjensidig glede av hverandre, mens det motsatte skjedde i mer heterogene grupper – og noen følte seg litt utenfor, som gjengitt ovenfor. Det er likevel grunn til å understreke at også denne kvinnen gir uttrykk for å være veldig takknemlig for å delta i opplegget.

Bruken av hodejegere, utleie og utadrettet aktivitet

Noen deltakere mener at det varierte hvor vellykket presentasjonene og kontakten med headhunterfirmaet som ble engasjert som del av programmet var. Noen var skuffet og mente det

kom lite ut av dette og savnet muligheter for å bli rekruttert / få jobb gjennom programmet. En deltaker uttalte følgende:

Tror ikke mange fikk mye ut av rekruttererne. De fleste fikk kontakter og intervjuer basert på det de selv gjorde. Noen hadde kontakt med konsulenter innen oljebransjen eller noe sånt, men god trening å snakke med rekrutterere til å forberede situasjoner.

Selv om den faste kjernetiden i programmet med fast timeplan og gruppeaktiviteter fremheves som vellykket ved opplegget, syntes noen at det kunne gå utover arbeidet med aktivt å søke jobber:

Følte at vi ikke var flinke nok til å gå ut og ta kontakt. Det var bra, man hadde kjernetid fra 9 – 3 osv. Det var bra med gruppearbeid i starten for å bli kjent. Tok lang tid før man gikk ut. Noen følte at dette kan man ikke bruke så mye tid på. Ble rastløs i forhold til aktive søkeprosesser.

Outplacement-opplegg, slik de fremstilles i litteraturen, har som mål at deltakeren selv skal være aktiv i eget jobbsøk og eget liv. Outplacement-konsulentene skal ikke direkte bistå sine programdeltakere til jobb (Martin & Lekan 2008).

Det var noen av våre informanter blant deltakerne som savnet at SEMCO brukte mer tid og krefter på å bistå deltakerne til å bli utleid som konsulenter i SEMCOs eget nettverk:

Det som var dårlig. Modellen deres var at de skulle også leie oss ut som konsulenter. I løpet av de tre månedene hadde jeg et oppdrag og noen andre oppdrag som ikke kom via SEMCO. De greide ikke å leie oss ut. 16 kompetente personer. Hvorfor greide ikke de å skaffe jobb til deltakerne? Det var for dårlig. De var jo ikke noe bedre enn oss. Hadde de greid å leie oss ut i ny og ne. Fikk aldri konkret tilbud. Dette var den største skuffelsen. Jeg trodde de kanskje hadde de kontaktene vi manglet.

I arbeidsinkluderingslitteraturen som omhandler jobbsøkere med generelt dårlige forutsetninger for å lykkes på arbeidsmarkedet trekkes jobbspesialisten fram som en viktig krumtapp i arbeidet med å finne jobber til kandidater. Selv om den litteraturen konsentrerer seg om en målgruppe som er forskjellig fra deltakerne i dette programmet, kan erfaringene derifra gi noen ideer. En dyktig jobbspesialist bruker sitt eget nettverk i tillegg til kandidatens nettverk for å identifisere mulige jobber og arbeidsmiljøer som kan være aktuelle og bistår i innsalg av kandidaten. Jobbspesialisten blir en slags «los» og en døråpner for kandidaten gjennom å bygge relasjoner med arbeidsgivere. Indirekte peker en av deltakerne på et savn knyttet til konsulentenes rolle som døråpner og relasjonsbygger:

Vi satte opp 5 steder vi kunne tenke oss å jobbe, trodde da at SEMCO skulle gjøre en innsats, gjøre et innsalg mot de bedriftene, god idé for å komme i jobb, være fremoverlent, selge seg inn, men det ble ikke fulgt opp, kunne vært en døråpner i større grad.

For de av deltakerne som ikke kom i jobb, kunne det kanskje vurderes om mer proaktiv arbeidsrettet bistand fra en jobbspesialist eller tilsvarende kunne prøves ut. Erfaringene fra dette programmet indikerer at også jobbsøkere med høy status kan få betydelige utfordringer knyttet til egen motivasjon og selvtilit som følge av lengre ledighet. Hvordan enkelte av deltakerne beskriver situasjonen sin, er ikke ulik beskrivelsene andre studier har fanget opp blant personer med til dels store bistandsbehov (Frøyland, 2017; Frøyland & Spjelkavik, 2014).

Omfanget av programmet

Noen peker på at programmet var litt for omfattende og at det hadde holdt med tre dagers opplegg hver uke og at det hadde vært enda bedre med mer individuell tilpasning til «hvor den enkelte deltaker var i løypa».

SEMCO måtte ikke gjort det så avansert. Litt input i ny og ne. Hadde vært fordel med 3 dager. Tredagers opplegg ville vært nok, f. eks tirsdag, onsdag og fredag. Tungt å søke jobb. Du må hente deg inn i nye og ne. Heller være hjemme en dag og finne på noe annet enn å søke jobb. Gjør deg enda mer motivert de dagene du er med.

Men ikke alle følte det slik. For mange var nettopp det å kunne gå på «jobb» hver dag i en ellers unormal situasjon en støtte. Noen av de som ikke var kommet i jobb følte også et savn ved programslutt.

3.5 Resultater og opplevelser av den nye jobben

Selv de som ikke nådde hovedmålet om å komme i ny jobb ga uttrykk for at det har vært mulig for dem å nå enkelte delmål for eksempel når det gjelder det å mestre ledighetssituasjonen og selve prosessen med å søke jobb. Uavhengig av om utfallet av deltakelse i SEMCO-programmet ble jobb eller ikke, var det flere som pekte på at programmet hjalp dem til å jobbe mer systematisk med selvpresentasjon og jobbsøking i tillegg til å oppnå høyere selvtilit. Dette vurderer vi som en positiv erfaring som deltakerne har mulighet til å dra med seg videre som jobbsøker og i fremtidig arbeid.

Intervjuene gir inntrykk av at deltakerne som oppnådde jobb og oppdrag, mener resultatene først og fremst skyldes deres egen innsats, støttet av programmet til SEMCO, med alle aktivitetene det innebar:

Det var ikke SEMCO som førte til at jeg kom i jobb. Det aller viktigste var at jeg nå har mye mer selvtilit, miljøet, sjargongen, var i prosesser hele veien. Etter at jeg begynte på SEMCO hadde jeg mange flere treff, en annen holdning.

Dette med stolthet ble uttrykt av flere i overgangsprosessen. De var for eksempel stolte over at de fikk utdelt nøkkelkort til virksomheten:

Alle har adgangskort. Påminnelse med adgangskort om at «jeg har en jobb».
Oppmuntring.

En dag ventet jeg til naboen skulle ut og tømme søppel for å vise at jeg også hadde adgangskort.

En annen informant fortalte at hen sørget for å bære adgangskortet synlig utenfor ytterklærne, når hen reiste til og fra SEMCO morgen og kveld. På den måten følte hen et fellesskap med andre som også var på vei til og fra jobb, hen opplevde likeverd og stolthet. Adgangskortet kan slik se ut til å fungere som et statussymbol for enkelte deltakere i programmet. Dette er også en erfaring vi kjenner igjen fra arbeidsinkluderingslitteraturen rettet mot personer med større bistandsbehov (Glemmestad & Kleppe, 2019).

Som nevnt tidligere var Martin & Lekan (2008) opptatt av kvalitetselementer i overgangsprosessen. Det gjelder:

1. Prestasjoner i ny jobb
2. Jobbtilfredshet
3. Muligheter for avansement og karriereutvikling

Det var veldig blandet hvordan deltakerne følte seg i den nye jobben. Enkelte var veldig tilfredse og synes de fikk utnyttet sin kompetanse, mens andre – særlig i noen mindre virksomheter – følte at deres nåværende jobb ikke var tilfredsstillende. Som en deltaker uttrykte det: «Er dette livet mitt?»

Flere av de som hadde kommet i jobb følte at nåværende jobb ikke kom til å vare så lenge, selv om arbeidsforholdet ble definert som fast. For flere av deltakerne ble den nye jobben sett på som en mulighet for å komme seg videre til en jobb som passet bedre inn i egne karriereplaner for de siste årene i arbeidslivet.

Det ser ut til at alle deltakerne som kom i jobb følte de presterte i den nye jobben. Derimot varierte jobbtilfredsheten, blant annet på grunn av usikkerhet i jobben enten den var midlertidig eller fast.

Mulighet for avansement var ikke sterkt framme i denne aldersgruppen. Derimot hadde vi inntrykk av at deltakerne var innstilt på fortsatt karriereutvikling ved å ta i bruk passende teknologi, knytte nye nettverk og ta på seg oppgaver de ikke nødvendigvis hadde gjort tidligere.

4. Oppsummerende konklusjon og vurderinger

En hovedkonklusjon er at samarbeidet mellom SEMCO og Nav Bærum i form av dette programmet på mange måter framstår som vellykket, selv om ikke alle deltakere kom i jobb, og selv om vi ikke har kunnskap om hvordan det går med deltakerne på sikt:

- Programmet har nådd en målgruppe som er annerledes enn målgruppen i mange av tiltakene Nav ellers tilbyr.
- Programmet har gitt deltakerne økt kompetanse i å presentere seg selv, utarbeide egne CVer, og å skrive søknader.
- Programmet har i stor grad gjort deltakerne oppmerksomme på betydningen av å bruke sine nettverk både gjennom direkte personkontakt, ved telefon, og ikke minst, gjennom sosiale medier. Særlig er bruken av LinkedIn fremhevet som viktig.
- Programmet har hjulpet deltakerne til å strukturere hverdagen og å organisere den som en vanlig arbeidshverdag. Deltakerne har lært å bruke sine nettverk aktivt uten å være for påtrengende overfor venner og nære kontakter.
- Deltakerne beskriver å ha fått både økt selvinnsikt og selvtillit. Det å møte andre i samme situasjon oppleves som en viktig styrke og støtte. For noen aktiviteter ble deltakerne delt i grupper på fire. Noen av disse gruppene fungerte svært godt med stor gjensidig støtte, og deltakerne har hatt noe kontakt på egen hånd etter at de sluttet på SEMCO. Ikke alle gruppene fungerte like godt for alle.

Selv om deltakerne gjennomgående var veldig fornøyd med opplegget, kom det også fram negative sider. For noen av deltakerne førte ikke deltakelsen til bedring av situasjonen. Våre intervjuer viser at for deltakere som ikke kommer i jobb i løpet av de 12 ukene programmet varer, kan situasjonen oppleves som vanskelig og tung. Hvordan disse skulle komme seg videre var ikke løst på en tilstrekkelig måte i dette programmet. En observasjon fra dette prosjektet er at deltakerne, ofte svært ressurssterke og på mange måter vellykkede, beskriver egen situasjon, motivasjon og selvtillit på nokså lik måte som de vi ellers kjenner fra arbeidsinkludering av personer med større bistandsbehov (Frøyland & Spjelkavik, 2014). Erfaringene indikerer at langvarig ledighet kan medføre en mentalt sårbar situasjon som det er viktig å ta hensyn til, også blant ressurssterke og høyt kvalifiserte mennesker.

Flere av deltakerne anbefaler andre å gjennomgå et tilsvarende opplegg. Mange deltakere følte at de var i en limbotilstand før de kom med på opplegget. Ifølge våre informanter passer mange av Navs øvrige tilbud ikke helt for denne gruppen. Flere hadde også ganske frustrerende erfaringer med Nav i en tidlig fase, selv om andre igjen var positivt overrasket og fornøyd med samarbeidet med Nav generelt og med Nav-veileder spesielt. Deltakere uttrykte selv at de var overkvalifisert til enkelte av kursene til Nav. Det er en situasjon Nav også erkjente og som var grunnen til at de ønsket å prøve ut samarbeidet med SEMCO. Flere uttrykte at det ville vært en fordel om folk kom raskere med i SEMCO-programmet og at de sløste bort mye tid før de kom med i programmet.

Det hadde naturligvis vært ønskelig at en enda større andel av deltakerne kom i arbeid. Her ligger det noen utfordringer for framtidig videreføring eller etablering av tilsvarende program.

Noen deltakere følte igjen et vakuum og motivasjonsfall etter at de var ferdige med SEMCO-opplegget uten å ha kommet i jobb. Nav har sannsynligvis begrensede ressurser til å følge opp deltakerne i etterkant av hospiteringen, men en mulighet kunne være å organisere og eventuelt gi en beskjeden støtte til nettverksgrupper i etterkant.

Et par av deltakerne syslet med tanken på å starte en virksomhet for seg selv. Noen med kompetanse innen finans og regnskap fikk noen oppdrag, tre deltakere diskuterte også seg imellom om de skulle starte noe i fellesskap, men det tok ikke av for noen av deltakerne. En deltaker etterlyste mer vekt på det å starte egen bedrift i opplegget til SEMCO. Undersøkelser

viser at en økende andel eldre er selvstendige næringsdrivende (Herlofson et al., 2020) Sannsynligvis er det ofte kombinert med pensjon. Det tyder på at det er et potensial blant eldre i arbeidslivet til å etablere egen virksomhet. Det er derfor mulig at økt vekt på opplæring og trening i entreprenørskap kan ha noe for seg for denne gruppen.

Vi ser også andre mulige forbedringspunkter:

1. Trekke inn psykolog i slike opplegg som kan tilfredsstillende de utfordringene enkelte av deltakerne kan møte som følge av den lange ledigheten.
2. Sørge for at det er balanse mellom kvinnelige og mannlige programledere.
3. Vurdere å gi større rom for fleksibilitet og individuelle tilpasninger i form av for eksempel å koble de som har størst utfordringer med å finne arbeid til veiledere som kan yte proaktiv og individuelt tilpasset arbeidsrettet bistand mer i tråd med prinsippene hentet fra Supported Employment.

SEMCO International AS er nå nedlagt, men det finnes andre virksomheter med tilsvarende program. Basert på denne avgrensede undersøkelsen er det sannsynlig at slike program med fordel kan benyttes også fremover, med noen justeringer i opplegget. Nav vil stå overfor betydelige utfordringer framover med høy arbeidsledighet i kjølvannet av blant annet koronakrisen. Det blir et politisk spørsmål hvor store ressurser som tilflyter Nav fremover, hvordan de skal prioriteres, og i hvilken grad de vil benyttes på målgruppen som er beskrevet i dette notatet.

Programmet vi har beskrevet var et pilotprosjekt. For dette prosjektet har det vært nyttig at Nav som oppdragsgiver hadde en god bestillerkompetanse ved at involverte aktører fra Nav selv hadde drevet kursopplegg for denne målgruppen, og visste mye om deres situasjon og behov. Dersom programmet skal gjennomføres i større skala vil det være en fordel at de som setter det opp har en tilsvarende bestillerkompetanse. En mulighet kan være at interesserte Nav-kontorer vurderer om de har mulighet til å gjennomføre noen tilsvarende program i egen regi blant annet for egen læring, slik det ble gjort i Bærum. Vi håper dette notatet vil kunne bidra til å berede grunnen for slike initiativ.

Litteratur

- Bandura, A. (1997). Insights. Self-efficacy. *Harvard Mental Health Letter*, 13(9), 4-6.
- Bandura, A. (2010). Self-efficacy. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1-3.
- Feldman, D. C. & Leana, C. R. (2000). What ever happened to laid-off executives?: A study of reemployment challenges after downsizing. *Organizational Dynamics*, 29(1), 64-64.
- Frøyland, K. (2017). Sentrale kvalitetar i arbeidsinkludering av sårbar ungdom, slik ungdom sjølv og arbeidsgivarar opplever det. *Tidsskrift for ungdomsforskning*, 2017(2), 3-26.
- Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (2014). *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag AS.
- Frøytlog, J. I. J. (2016). *Har implisitte teorier om personlighet blant arbeidsledige jobbsøkere implikasjoner for kvaliteten i deres jobbsøkningsprosess?*
- Glemmestad, H. S. & Kleppe, L. C. (2019). *Arbeidsinkludering i sosialt arbeid* Fagbokforlaget.
- Herlofson, K., Hellevik, T., Frøyland, K., Salomon, R. H., TERJESEN, H. C. A. & Solem, P. E. (2020). *Hevet aldersgrense i arbeidslivet – problemer eller nye muligheter?* NOVA, OsloMet.
- Ipsos. (2019). *Norsk seniorpolitisk barometer 2019. Ledere i arbeidslivet. Utarbeidet for Senter for seniorpolitikk (SSP)*. Oslo.
- Martin, H. J. & Lekan, D. F. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*.
- Wangen, G. (2019). *Arbeidsinkludering som skreddersøm* Fagbokforlaget.
- Ytterdahl, T. & Fugelli, P. (2000). Helse og livskvalitet blant langtidsledige. *Tidsskrift for Den norske legeförening*.

Vedlegg

Intervjuguider

Telefonintervju med 10 ledere/HR-representanter

Generelt:

Om virksomhet: størrelse, type jobb - arbeidsoppgavene (beskrive – salg/lager/administrasjon), bransje,

Din erfaring med eldre medarbeidere i jobben (aldersgrense 60+):

Hva kjennetegner jobbene de eldre medarbeiderne har?

Har du konkret gjort noe for å håndtere arbeidssituasjonen til eldre arbeidstakere?

Hva har du gjort? (medarbeidersamtale/utviklingssamtale/konkrete tiltak/ kartlegging av behov og motivasjon/spesiell tilpasning/tilrettelegging/skifte/endring av arbeidsoppgaver)

Hvorfor har du gjort dette? Hvorfor har du eventuelt ikke gjort noe?

Spesielt:

Ta utgangspunkt i ett eller to konkrete eksempler.

Hva slags ønsker hadde senioren?

- Fikk du et klart bilde av hva som var denne seniorenens behov?
- På hvilken måte passet disse behovene med oppgavene vedkommende hadde?
- Hvordan samsvarte disse behovene virksomhetenes behov?

Hva fungerte bra? Hva var lett?

Hva opplevde du som problematisk? Vanskelig? Ubehagelig?

Hva slags behov hadde du i oppfølgingen av denne senioren?

- Hvilke behov for kunnskap, kompetanse, erfaring, eller andre ressurser som for eksempel nok tid i din daglige arbeidssituasjon hadde du?

Fikk du gjort det du mener du burde i oppfølgingen av denne personen?

- Hva var det som gjorde at du eventuelt ikke fikk gjort det du helst ville?
- Kunne du gjort noe annerledes?

Er dette eksempelet typisk? Har du noen helt andre erfaringer med eldre arbeidstakere?

Har du andre erfaringer som ikke er kommet fram i det du nå har fortalt? Er det noe mer du ønsker å si?

Gruppeintervju med rådgivere

Introduksjon:

En kort runde om hva som er fagbakgrunn til hver av rådgiverne, hva de har arbeidet med tidligere, og hvor lenge de har arbeidet i nåværende rolle.

Hva slags type oppdrag/henvendelser/bestillinger er det dere får og utfører?

- Kan dere gi noen konkrete eksempler?

Hvilke erfaringer har dere med samarbeid med seniorer og arbeidsgivere om arbeidskarrieren til seniorer?

Hva slags behov har seniorenene?

Hva slags behov har arbeidsgiverne?

- Hvilke hindringer/barrierer møter dere?
- Hvilke muligheter og løsninger finner dere?

Hva kjennetegner arbeidsgivere som forholder seg konstruktivt til eldre arbeidstakere?

- Hva er det de gjør? Hvordan jobber de?
- Hva slags kompetanse har de?
- Får de noen form for bistand?

Hva kjennetegner mindre gode arbeidsgivere i den forbindelse?

Er det noen arbeidsoppgaver der det ofte er vanskelig å finne gode løsninger for eldre arbeidstakere? Gi eksempler!

Hvilke arbeidsoppgaver/typer stillinger er det lettere å finne løsninger for seniorenene?

Har bransjetilhørighet noen betydning? Bedriftsstørrelse?

POSTADRESSE:

Arbeidsforskningsinstituttet AFI
OsloMet – storbyuniversitetet
Stensberggata 26
Postboks 4, St. Olavs Plass
0130 Oslo

TELEFON:

93 29 80 30

E-POST:

postmottak-afi@oslomet.no