

# Anvendelse af seniorarbejdskraft

af **Søren Steen-Jensen\***

Artiklen redegør for de udfordringer, som den demografiske udvikling åbner for. I de seneste år har en række offentlige og private virksomheder i en lang række tilfælde afskediget ældre/seniormedarbejdere. Forfatterens forskning samt forsøg fra udlandet viser, at det ofte er en fejlet strategi. Anvendelse af seniorarbejdskraft er både produktivt og i høj grad vigtigt, især i betragtning af, at det ikke kun er medarbejderne, der bliver ældre, det gør kunderne også, hvilket stiller nye krav til produktudvikling, service og markedsføring. Her spiller seniormedarbejdere en centralt rolle.



*Søren Steen-Jensen*

Artiklen omtaler kort forfatterens prisopgave omkring kompetenceudvikling af seniorarbejdskraft, ligesom forfatteren redegør for de bemærkelsesværdige resultater en engelsk virksomhed har opnået med rekruttering af seniormedarbejdere over 50 år.

Artiklen giver en kort omtale af forfatterens forskningsforsøg i Danmark med kompetenceudvikling af seniormedarbejdere i to kommuner og to virksomheder.

Både de engelske og danske forsøg viser, at der ligger væsentlige uudnyttede ressourcer gemt i seniormedarbejdere — ressourcer som burde anvendes i udvikling af nye produkter, nye servicetiltag, nye markedsføringsmetoder overfor den stærkt voksende, købedygtige gruppe af ”seniorkunder”. Mange virksomheder indenfor den finansielle sektor (herunder forsikringselskaber) har de sidste par år afskediget mange seniorer, og denne strategi kunne gå hen og blive fatal i den fremtidige betjening af den stadig stigende aldring i kunde-gruppen! Mon ikke seniorer er bedre til at servicere og udvikle seniorer?

## Den demografiske udfordring åbner nye muligheder

\*) Det danske Finansministeriums Omstillingsfond udskrev i 1993 en pris konkurrence om kompetenceudvikling, dvs. udvikling af personale til fremtidens krav. Med prisopgaven ”Anvendelse af seniorarbejdskraft” vandt Søren Steen-Jensen 1. præmien på kr. 45.000.

Forfatteren er selvstændig udviklingskonsulent og projektleder på forsknings- og udviklingsprojektet ”Seniorer og fremtidens arbejdsmarked”. Projektet er inspireret af engelske og amerikanske forsøg og gennemføres i Ballerup Kommune, Naksø Kommune, Dow Danmark A/S og KTAS. Projektet finansieres af bl.a. Arbejdsministeriet, AP Pension, PFA Pension og HK’s udviklingsfond samt Hafnia Fonden.

Den tidligere stabilitet i samfundet og på markederne er forsvundet. Hver eneste dag tvinges vi til at tage stilling til nye ting, at tilpasse os ændringer, der kommer hurtigere og hurtigere. Konsekvenserne bliver mere og mere uforudsigelige. Både virksomheder, samfundet og enkeltpersoner lever under et konstant krav om tilpasning.

Efterhånden som udviklingen accelererer, vil stadig flere virksomheder blive fanget med bukserne nede! Med utilstrækkelige, kvalificerede menneskelige ressourcer til at kunne indfri kravene til at fastholde virksomhedens position i "fremtiden". Denne situation skyldes ikke mangel på teknologi og moderne produktionsmetoder. Den skyldes samfundets og arbejdsmarkedets aldring! Og den skyldes også ofte, at virksomhederne glemmer, at det ikke kun er medarbejderne, der bliver ældre, det gør kunderne også!

### **Det gråhårede arbejdsmarked**

Siden undertegnelsen af Rom-traktaten i 1957 er den befolkningsmæssige sammensætning i Europa ændret dramatisk. Denne udvikling vil få store konsekvenser for personaleplanlægningen og uddannelsen i mange virksomheder. Konsekvenser som vil påvirke virksomheden langt ind i det næste århundrede. Vi står overfor en befolkningsudvikling og sammensætning, som vi aldrig tidligere har set. Vi oplever et kraftigt fald i antallet af unge, der kommer ud på arbejdsmarkedet. Samtidig oplever vi en stærk stigende tendens til, at flere og flere vælger at forlade arbejdsmarkedet i en stadig tidligere alder. Der sker en stærk stigende aldring af den eksisterende arbejdsstyrke.

### **Krav om fornyelse**

Den igangværende fornyelse af de offentlige institutioner samt private virksomheder vil stille helt andre krav til såvel ledere som medarbejdernes kompetence.

Denne nyudvikling af kompetence skal introduceres og udvikles i en brydningstid, hvor offentlige og private virksomheder står midt mellem fortidens konsekvenser og fremtidens behov.

På den ene side er mange virksomheder aktuelt i en situation, hvor der er behov for at reducere personalet. På den anden side skal

virksomhederne være i stand til at fastholde et fremtidsperspektiv, hvor den stigende aldring i arbejdsstyrken skal håndteres.

Den stigende aldring af medarbejderstyrken betyder, at mange virksomheder ikke først og fremmest kan forny sig gennem udskiftning af medarbejderne. Det betyder, at vi må ændre vores holdning til udvikling af seniormedarbejdere.

Det betyder også, at seniormedarbejdere selv må ændre holdning og forventning til jobbet. Denne udvikling vil stille store krav til mange seniormedarbejders mentale spændstighed.

Trygheden i jobbet bliver uløseligt forbundet med viljen til forandring, videreuddannelse og udvikling.

Det betyder, at alle involverede skal være parate til at acceptere nye roller indeholdende nye krav herunder at lære nyt, og ikke mindst at ændre utidssvarende holdninger, teknikker og fremgangsmåder.

Prisopgaven bidrager med en række personalepolitiske værktøjer til at forny kompetencen i den viden og erfaring, som seniormedarbejdere besidder. Opgaven er opbygget således, at den giver virksomhedens ledelse, medarbejdere og medlemmer af samarbejdsudvalget konkrete arbejdsværktøjer til:

- At afdække behovet for ny kompetenceudvikling.
- At skabe sammenhæng mellem seniormedarbejdernes kompetence og virksomhedens fremtidige mål.
- At afdække seniormedarbejderens fremtidige udviklingsbehov.
- At evaluere effekten af den nye kompetenceudvikling.

Værktøjerne kan direkte anvendes af den enkelte virksomhed til at igangsætte den udviklingsproces, som et kompetenceudviklings-

projekter. Kompetenceudvikling af seniormedarbejdere skal bidrage til, at seniormedarbejdere ikke mister lysten eller evnen til at gå på arbejde og dermed mister værdien som en effektiv og produktiv arbejdskraft.

Samtidig skal udviklingen skabe nye holdninger i virksomhederne til arbejdslivet i senkarrieren, en holdning som bidrager til, at seniormedarbejdernes ressourcer udvikles og udnyttes bedst muligt. Til gavn for begge parter.

Én af forudsætningerne for et godt resultat er, at udviklingen skabes i et samarbejde mellem virksomhedens ledelse og medarbej-

derne:

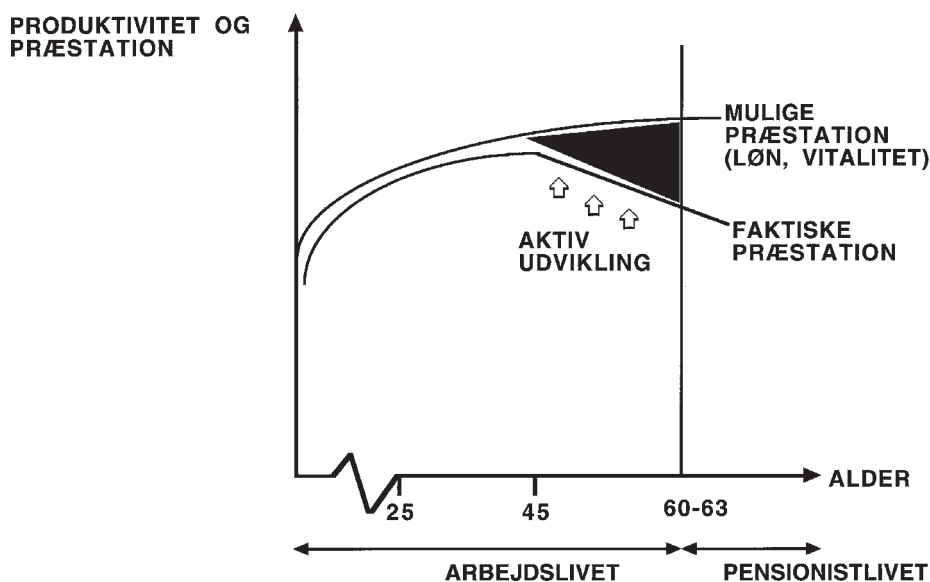
Hvis seniorerne impliceres så meget som muligt i den kommende kompetenceudvikling, vil de motiveres for også i fremtiden at anvende seniorudviklingsprogrammet.

Manglende kompetenceudvikling af virksomhedens seniormedarbejdere kan betyde et stort ressourcestab i form af manglende effektivitet og produktivitet. Denne udvikling kan illustreres ved følgende model:

”Bermudatrekanten” (den sorte trekant mellem mulig præstation og faktisk præstation i figur 1) er udtryk for, at seniormedarbejdes

Figur 1

“BERMUDA-TREKANTEN”



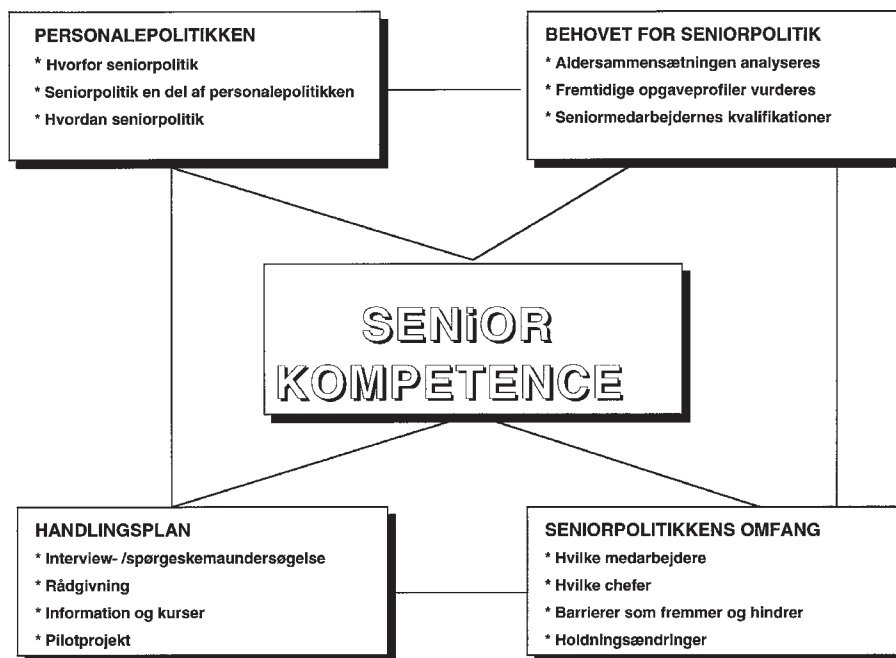
mulige arbejdspræstation risikerer at blive mindre. Trekantens størrelse og forløb afhænger meget af den enkelte senior. Vi er alle forskellige, og vi udvikler os forskelligt med alderen. Men sandsynligheden for, at der opstår en Bermudatrekant i virksomheden er stor.

I det efterfølgende vil vi diskutere enkelte forudsætninger og metoder samt fremlægge

værktøjer, som hjælper ved implementeringen af de enkelte elementer i modellen (figur 2.), i det der i øvrigt henvises til prisopgaven<sup>7</sup>, som er udgivet af Finansministeriet.

**Forudsætninger for virksomhedens mål og kompetenceudvikling**

**Figur 2**  
**En model for kompetenceudvikling**



Det er en forudsætning for udviklingen af seniormedarbejderens kompetence, at vi ved, hvordan virksomheden skal fungere i fremtiden (punkt 1 på figur 3.) og ikke mindst hvilke resultater, den skal skabe.

Det betyder, at virksomhedens ledelse som et udgangspunkt må gøre sig klart, hvad det er for krav, den skal leve op til i fremtiden, herunder krav fra en stadig aldrende kundegruppe. Så længe disse spørgsmål er ubesvaret kan der kun herske uvished og forvirring om, hvilken udviklingsretning virksomheden skal anlægge.

Dette udgangspunkt er en forudsætning for, at vi kan diskutere og fastlægge fremtidige resultatkrav og dermed diskutere og fastlægge behovet for kompetenceudvikling. At udvikle ny kompetence er et socialt eksperiment.

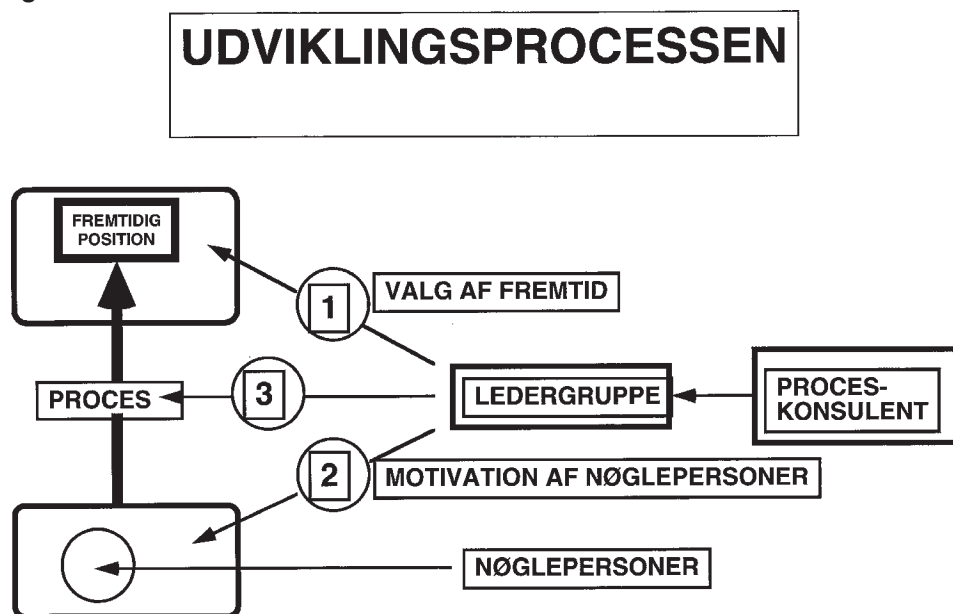
Et socialt eksperiment kræver en række fo-

rudsætninger opfyldt:

1. De toneangivende nøglepersoner i virksomheden skal alle erkende behovet for ny kompetenceudvikling. Udviklingsprocessen (punkt 3 på omstående model) må ikke igangsættes, før dette behov er erkendt. Motivationen af nøglepersonerne (punkt 2 på figur 3.) skal være på plads.
2. Seniormedarbejderen skal have tillid til, at ledelsen magter at gennemføre processen.
3. Der skal være vilje og lyst til at forpligte sig, fordi udviklingsprocesser er ressourcekrævende. Udviklingsprocesser kan ikke gennemføres på "overskudstid".

De stigende krav til arbejdskraftens produktivitet, uddannelse og omstillingsevne i forbindelse med ændrede produktionsmetoder betyder, at der fremadrettet må afsættes bety-

Figur 3



delige ressourcer til efteruddannelse af senior-  
medarbejdere.

En lang række undersøgelser viser klart, at det er forældelsens farer, der i høj grad er årsagen til, at seniorerne nogle gange ikke udviser et højt præstationsniveau. Seniorer kan være nøjagtigt lige så produktive og effektive som unge, når de sikres den nødvendige vedligeholdelse af færdigheder og viden, hvilket fremgår af efterfølgende eksempler fra en række seniorforsøg.

### **Ansættelse af seniormedarbejdere over 50 år er en god investering — viser et engelsk forsøg**

Ansættelse af seniormedarbejdere over 50 år har givet nogle bemærkelsesværdige resultater viser tre forsøg, som blev startet i 1988 af The Commonwealth Fund i USA. Forsøgene blev gennemført i to virksomheder i USA og én virksomhed i England.

Forfatteren har fulgt disse forsøg siden star-

ten og bl.a. besøgt den engelske virksomhed og interviewet personalet i seniorbutikken, samt besøgt University of Warwick, som har lavet Case Studiet <sup>2</sup> over forsøgsresultaterne i England.

### **Baggrunden for projektet**

The Commonwealth Fund i New York startede i 1988 et flerårigt forsøgsprojekt "The Americans over 55 at Work Program". Formålet med forsøgene var:

- Increase opportunities for continued employment for older workers who want to work.
- Motivate employers to find new ways to attract, retrain, motivate, reward, and retain seniors.
- Help educational institutions get into the business of providing continuous education and training to seniors who want to improve the value of their skills.

Forsøgene blev igangsat i de amerikanske virksomheder, Days Inns of America<sup>3</sup>, som er USA's tredje største hotelkæde med over 1.000 hoteller samt The Travelers Corporation, et stort rejsebureau.

### **B & Q i England**

I England blev forsøget startet i B & Q, Englands største detailkæde indenfor DIY (Do it yourself) "gør det selv" (værktøj, haveudstyr, elartikler, boligindretning, maling og tapet, i alt ca. 30.000 forskellige varenumre). B & Q blev startet i 1969 i Southampton og voksede kraftigt op gennem 80-erne og har nu 282 butikker over hele England med 15.276 ansatte. Butikkerne har åbent 12 timer om dagen fra 8 morgen til 8 aften, mandag til lørdag. Alle butikker er koblet sammen i et edb-netværk og alt registreres og styres via edb-kasseterminaler.

Aldersgennemsnittet i detailsektoren i England er typisk lavt, og de fleste butikker har en stor personaleomsætning.

England har den samme demografiske udvikling på arbejdsmarkedet som i de nordiske lande. En udvikling, hvor der bliver færre unge og flere seniorer på arbejdsmarkedet.

Den demografiske udvikling gav B & Q rekrutteringsproblemer i visse områder, idet man årligt rekrutterer ca. 400 unge i alderen 16—17 år. Derudover oplevede B & Q en meget høj personaleomsætning blandt personalet i butikkerne. Markedsundersøgelser viste, at kunderne oplevede en dårlig kundebehandling i butikkerne, et dårligt produktkendskab blandt mange af butikspersonalet samt, at mange af de unge butiksansatte generelt havde et dårligt kendskab til "gør det selv" området.

### **Rekruttering af seniorer over 50 år**

På denne baggrund valgte B & Q i 1988 at forsøge sig med en ny rekrutteringsstrategi,

hvor man ville fokusere på gruppen af seniorer over 50 år, som i England udgør godt 30% af befolkningen. Denne strategi blev valgt af to grunde:

1. Den gav mulighed for at afprøve, om senior medarbejdere kunne anvendes effektivt, især i B & Q's forretninger.

2. Det gav B & Q en god PR-værdi, at de kunne kommunikere ud til omverdenen, at de var villige til at rekruttere seniorer.

Der viste sig imidlertid hurtigt vanskeligheder med at gennemføre den nye rekrutteringsstrategi. De fleste butiksbestyrere i B & Q ligger i aldersgruppen 25—28 år, og de gav udtryk for følgende betænkeligheder ved den nye rekrutteringsstrategi:

1. Senior medarbejdere kan ikke trænes i ny teknologi.

2. Senior medarbejdere koster mere at have ansat end yngre.

3. Sygefraværet blandt senior medarbejdere ville blive et problem.

4. Ville senior medarbejdere være i stand til at udføre arbejdet, især det mere fysiske og det hurtige tempo?

Myterne omkring senior medarbejdere levede altså i bedste velgående i butikkerne.

### **Seniorbutikken i Macclesfield**

Den nye rekrutteringsstrategi slog ikke igennem. B & Q's ledelse besluttede derfor i 1989, at der skulle etableres en butik, udelukkende bemandet med medarbejdere over 50 år. Kravene til den nye "seniorbutik" var:

1. At den lå i et område, hvor det ville være muligt at rekruttere seniorer.

2. At den lå i et område, hvor det ville være muligt at foretage sammenligninger med andre

tilsvarende butikker i B & Q.

3. Den lå i et område med en lav arbejdsløshed.

Macclesfield opfyldte disse betingelser. Macclesfield ligger i County of Cheshire i nord-vest England. De 4 butikker, som skulle bruges til sammenligning med Macclesfield, blev udvalgt efter følgende kriterier:

1. De skulle ligge i områder med samme arbejdsløshed som i Macclesfield.
2. Alderssammensætningen af befolkningen skulle være den samme som i Macclesfield.
3. Butikkerne skulle have den samme omsætningsstørrelse og et varesortiment som i Macclesfield.

Butikken i Macclesfield blev bemanded efter samme retningslinier som alle øvrige butikker, og der blev stillet de samme krav til personalet, som i de øvrige butikker.

Dog valgte ledelsen at finde en lidt ældre butiksbestyrer til Macclesfield end i de øvrige butikker, hvor gennemsnitsalderen på butiksbestyrerne typisk lå mellem 25—28 år. Blandt sine butiksbestyrere lykkedes det B & Q at finde en ældre butiksbestyrer på 41 år!

B & Q indrykkede annoncer i de lokale aviser og søgte derigennem seniormedarbejdere til de forskellige stillinger. Annoncerne startede alle med nedenstående indledning:

WE'ERLOOKINGFOROLDERSTAFF  
TOMAKEUS  
AWISERSTORE

At B & Q, we don't just take on school leavers. We appreciate how much mature staff can bring to B & Q in the way of practical skills and experience. From tips on DIY to gardening know-how, they can pass on the benefits of this experience to our customers.

Der skulle i alt bruges 55 personer til at bemane butikken i Macclesfield, og der kom

over 600 ansøgninger. B & Q var positivt overrasket over de mange kvalificerede ansøgninger. Ansøgerne gennemgik de samme interviews og tests, som anvendtes i de øvrige butikker. Gennemsnitsalderen blandt de 55 medarbejdere i Macclesfield lå i 1992, da forfatteren besøgte butikken, på ca. 56 år og den ældste var 71 år!

B & Q bruger 4 uger til at gennemføre et introduktionsprogram for nyansatte. Programmet omfatter uddannelse i varekundskab, indkøb, lager- og butikssindretning, betjening af edb-kasseterminaler, brandberedskab, papirutiner, ansættelses- og uddannelsesmuligheder, kundebetjening etc. I forbindelse med Macclesfield blev der afsat 8 uger til at gennemføre dette program med de samme instruktører, som underviste de unge nyansatte.

## Resultaterne

Universitetet i Warwick fik til opgave at evaluere resultaterne i Macclesfield butikken med resultatet i de 4 andre butikker i B & Q. Selve evalueringen startede i 1989 og de efterfølgende resultater blev offentliggjort i 1991<sup>2</sup>.

Rapporten sammenfatter resultaterne af de to år således:

1. Macclesfield var 18 % mere profitabel end gennemsnittet af de 4 B & Q butikker, den blev sammenlignet med.
2. Personaleomsætningen i Macclesfield var næsten 6 gange lavere end gennemsnittet i de sammenlignelige butikker.
3. Ledelsen i Macclesfield fandt, at seniormedarbejderne var mere fleksible og mere villige til at arbejde på tidspunkter, hvor der var spidsbelastninger.
4. Senior medarbejderne i Macclesfield var 39% mindre syge end medarbejderne i de sammenlignelige butikker.
5. Svindet i butikken i Macclesfield var mindre



end det halve af, hvad det var i de fire sammenlignelige butikker.

6. Seniorerne behøvede ikke længere træning end de yngre i de andre butikker.

7. Markedsundersøgelser viste, at kunderne var mere tilfredse med service og rådgivning i Macclesfield.

Disse resultater må nok vurderes med en vis forsigtighed. Det har ikke været muligt at vurdere indflydelsen af den store opmærksomhed, der har været rettet mod butikken i Macclesfield og dens seniormedarbejdere. B & Q sammenfattede selv resultaterne på en konference <sup>6</sup> således:

”The Macclesfield initiative, a trial store staffed entirely by workers aged 50+, has proved to be an overwhelming succes. Since the store opened in october 1989, customer reaction to B & Q’s new approach to retailing has been one of praise — and a call for lots more of it!

In commercial terms the store has surpassed its trading targets. The mature workforce has also had an effect on staff turnover and absenteeism, which is traditionally high in retailing, particularly where the majority of employees are younger people.

The trial operation has now become an integrated part of B & Q’s employment policy. Two more stores have been designated ’over 50s’.

Nationwide store vacancies are also open to the over 50s and a national advertising campaign has netted more than 7.000 hopefuls for future positions.”

B & Q lærte af forsøgene, at senior medarbejdere ikke har brug for mere træning end de yngre medarbejdere. Seniorerne lærer ny teknologi nøjagtig lige så hurtigt som yngre.

Derimod måtte man stille større krav til instruktørerne, som måtte uddannes bedre. De var vant til, at de unge stillede en lang række hvordan-spørgsmål. Hvordan gør vi det og hvordan gør vi det? Seniorerne stillede i stedet

mange hvorfor-spørgsmål. Hvorfor skal vi gøre det sådan, hvorfor ikke sådan?

B & Q var så tilfreds med resultaterne i Macclesfield, at det blev besluttet, at der skulle etableres yderligere to seniorbutikker.

Samtidig blev det besluttet, at der fremover skulle rekrutteres langt flere seniorer til de øvrige butikker. Dette symboliserede, at B & Q var villige til at satse på denne aldersgruppe, selv om der var stærkt stigende arbejdsløshed og dermed rigelige muligheder for at ansætte yngre, som hidtil praktiseret.

Et af de vigtigste resultater af Macclesfield forsøget var, at seniorerne viste, at de kunne styre en butik på nøjagtig samme måde som andre butikker, udelukkende bemandet med unge. Endda med langt bedre resultater.

Disse resultater understøttes af de markedsundersøgelser, som B & Q gennemførte for at undersøge kundernes tilfredshed med Macclesfield. Disse undersøgelser konkluderer:

”...that there is an acceptance of the ’older’ Shop Floor Assistant and negatives are virtually non-existent. The positive message is of a friendly, pleasant service and first class shopping ambience. Although there is not necessarily a projection of greater expertise, there is a greater propensity among shoppers to be prepared to talk to the Assistants and in turn receive a positive and pleasant response” (BD Services 1990)

Det er ikke kun medarbejderne, der bliver ældre — det gør kunderne også!

PR-værdien af forsøget i Macclesfield har været overvældende. Der har været en meget stor pressedækning af forsøget. Det er faktisk første gang, at man har set stillingsannoncer, hvor der direkte blev søgt efter personer over 50 år.

B & Q’s ledelse udtrykker selv, at man her har fået en goodwill blandt både medarbejdere og kunder, som selv den bedste markedsføringskampagne ikke ville kunne skabe. Samtidig er man i B & Q blevet mere opmærksomme



på, at det ikke kun er medarbejderne der bliver ældre, det er også kunderne. Den ændring betyder, at produktudvikling, markedsføring, service etc. skal være anderledes i det nye demografiske marked!

### **Udvikling af senior- medarbejdere over 50 år — et praktisk forsøg i Danmark**

Forfatteren er projektleder på et forsknings- og udviklingsprojekt, hvor der i lighed med de engelske forsøg gennemføres tilsvarende forsøg i to danske kommuner, Ballerup Kommune og Nakskov Kommune samt to virksomheder, Dow Danmark A/S samt Ktas. Disse forsøg startede i maj 1992 og resultaterne offentliggøres i maj 1994. I det efterfølgende redegøres kort for de gennemførte aktiviteter i projektet.

#### **Aktiviteter**

I alle fire deltagende organisationer er der gennemført følgende planlagte aktiviteter:

Afholdelse af informationsmøder for ledelse, faglige organisationer, samarbejdsudvalg og åbne informationsmøder, hvor projektets formål og muligheder er blevet gennemgået og diskuteret.

Udsendelse af skriftlig information omkring projektet, for der igennem at sikre, at informationen nåede ud til alle berørte.

Etablering af projektgrupper i kommunen/virksomheden. Disse grupper består de fleste steder af ledelsesrepræsentanter samt repræsentanter fra de faglige organisationer. Projektgruppernes formål er dels at sikre den aftalte gennemførelse af projektet, dels at yde den nødvendige støtte og opbakning til de seniorgrupper, som er gået i gang med forsøgene.

Gennemførelse af interviewundersøgelse med 10 repræsentativt udvalgte seniormedarbejdere i hver kommune/virksomhed med hen-

blik på analyse af udviklingsønsker/muligheder.

Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelse som omfattede alle ansatte i de udvalgte forsøgsområder, uanset alder. Der blev udsendt i alt 2.556 spørgeskemaer. Svarprocenten har ligget mellem 45 og 70%, hvilket må siges at være meget tilfredsstillende. Det skal samtidig tages i betragtning, at der var tale om et meget omfattende spørgeskema på i alt 15 sider med mange spørgsmål. Spørgeskemaundersøgelsen giver projektet et meget omfattende og dækkende datamateriale.

Udvælgelse af seniormedarbejdere til deltagelse i forsøgsprojektet.

I hver kommune/virksomhed blev der udsendt en tilmeldingsliste til alle i målgruppen (almindelige medarbejdere fra 50—65 år) Der blev lagt meget vægt på, at der var tale om frivillige deltagere, og at der kunne deltage i alt 15 personer i det videre praktiske forsøg.

Afholdelse af seminar for deltagere i forsøgsprojektet.

I forbindelse med projektet er der blevet udviklet en fremtidsmodel for seniorer. Formålet med denne fremtidsmodel var:

- At inspirere deltagerne til at indgå aktivt i seniorprojektet.
- At sikre deltagernes erkendelse af reelle udviklingsmuligheder og personlige ønsker.
- At åbne den enkeltes vifte af fremtidige muligheder ("fremtidsvifte").
- At give den enkelte deltager teknikker til personlig afklaring og personligt valg af fremtid.
- At samle seminarets ideer i et katalog over de muligheder, kommunen/virksomheden har for at etablere seniorjobs eller på anden måde overskride eksisterende erfaringer.

Etablering af forsøgsprojekt, hvor der blev etableret en række seniorgrupper i hver kom-

mune/virksomhed, som på baggrund af seminarets resultater går hjem og arbejder videre med deres idéer og forsøgsvis igangsætter dem i praksis.

### **Hvad arbejder forsøgets seniorer så med?**

På nuværende tidspunkt skal der ikke afrapporteres i detaljer, hvad de enkelte seniorgrupper arbejder med, og hvor langt de er kommet. Jeg vil dog her ganske kort og i stikordsform redegøre for nogle ganske få af de områder, som seniorgrupperne arbejder med. Af emner, der arbejdes med, kan nævnes:

Etablere et idékatalog, som udleveres til alle seniorer:

— hvordan matcher vi bedst muligt seniorers færdigheder, viden og ressourcer med kollegers og kunders behov?

Udarbejde skitse til en individuel seniorkontrakt:

— hvordan laver vi en individuel aftale i/om de sidste 10—15 år på arbejdsmarkedet på baggrund af ovennævnte idékatalog over seniorers færdigheder, viden og ressourcer?

Etablering af jobbank for seniorer:

— hvilke jobs findes i virksomheden, som er specielt egnede til at udnytte seniorernes erfaringer og ressourcer?

Både de engelske og danske forsøg viser, at der ligger væsentlige uudnyttede ressourcer gemt i seniormedarbejdere. Ressourcer som burde anvendes i udvikling af nye produkter, nye servicetiltag, nye markedsføringsmetoder overfor de stærkt voksende, købedygtige grupper af ”seniorkunder”. Mange virksomheder indenfor den finansielle sektor (herunder forsikringsselskaber) har de sidste par år afskedit mange seniorer. Denne strategi kunne gå hen og blive fatal i den fremtidige betjening af en stadig stigende aldring i kundegruppen! Mon ikke seniorer er bedre til at servicere og

udvikle seniorer?

### **Litteratur**

1. Cranfield College of Aeronautics: B & Q summary report, a positive approach to the ageing workforce the experience of older workers in B & Q. 1992.
2. Hogarth, Terence: Age Works a Case Study of B & Q's use of Older Workers. University of Warwick, Institute for Employment Research. Coventry, UK 1991.
3. McNaught, William; Barth, Michael C.: "Are Older Workers 'Good Buys'? A Case Study of Days Inns of America". Sloan Management Review/spring 1992.
4. The Commonwealth Fund: Case Studies at major corporations show why employing workers over 50 makes good business sense. New York, 1991.
5. The Commonwealth Fund: The Americans over 55 at Work Program. New York 1991.
6. Source: B & Q Parliamentary Update, Conference Edition 1991.
7. Steen-Jensen, S. (1993). Kompetenceudvikling — seniorarbejdskraft (1. præmie i pris konkurrence udskrevet af Finansministeriets Omstillingsfond). København: Finansministeriet Administrations- og Personale-departementet.
8. Steen-Jensen, S. (1993). Næste bid hvordan man får mere ud af den 3. alder. København: AP Pension.
9. Steen-Jensen, S. (1993, September 1993). "Seniorfilialer" — en god investering. Gerontologi og Samfund, p. 52—54.