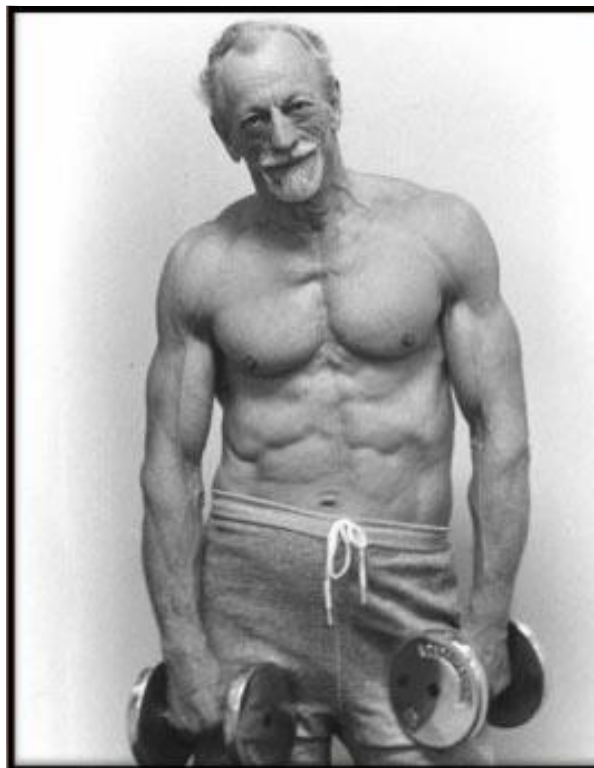


Bacheloroppgave HR og Personalledelse

BCR3100

Arbeidslivet Trenger Seniorene



Vår 2014

”Denne semesteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

” Den generelle politikken treffer egentlig ingen. Det handler om å se hver enkelt, og en finne en løsning for det individet uansett hvilken alder vedkommende har”.

Sammendrag

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på seniorer i arbeidslivet, og hva som skal til for å holde denne gruppen mennesker yrkesaktive. Vi har sett nærmere på hvordan utsatt yrkeskarriere kan oppnås ved å belyse følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke myter og holdninger er det til seniorer i arbeidslivet?
2. Hva motiverer seniorer til yrkesdeltakelse, og hvilke insentiver kan fungere?
3. Hvor ligger ansvaret for å beholde seniorer yrkesaktive og hvilke virkemidler kan anvendes?

Vi har innhentet informasjon som danner utgangspunkt for analysen via forskningsartikler, øvrige artikler og teori. I analysen har vi også vektlagt informantenes refleksjoner om ulike myters påvirkningskraft på leders holdninger til seniorarbeidstakere, hva som virker motivasjonsfremmende på å fortsette i jobb og hvor ansvaret ligger i denne sammenheng.

Vi fant at det er myter og holdninger til seniorer i arbeidslivet, og at slike myter til en viss grad kan antas å skape begrensninger for seniorers yrkesdeltakelse. Seniorer må behandles på lik linje med andre ansatte, og at motivasjon er avhengig av hvem man er som person, ikke av alder. Vi fant at motivasjon kan fremmes ved at ledere setter like krav og forventninger til seniorer og øvrige ansatte på det generelle, og heller tilpasse tiltak når det er nødvendig. Tilrettelegging bør videre være tilgjengelig gjennom hele yrkeslivet og være et resultat av behov som melder seg, ikke alder. Vi fant klare sammenhenger mellom lederansvar og seniorers ønske om å fortsette i jobb.

Forord

Oppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorgraden i HR og Personalledelse ved Markedshøyskolen. Vi ønsket å skrive om seniorer i norsk arbeidsliv, med vektlegging av hva som skal til for å holde denne gruppe yrkesaktive, ettersom temaet angår oss unge så vel som de eldre.

Arbeidet med oppgaven har vært veldig interessant og lærerikt, og vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Tore Fagernes, som har bidratt med entusiasme, god veiledning og verdifulle innspill. Videre vil vi også takke våre intervjuobjekter, som tok seg tid til å dele verdifulle, og til tider artige erfaringer, på en ærlig og flott måte.

En stor takk rettes også til kjæreste, familie og venner som har stilt opp med betryggende ord og gode råd. Ved hjelp av dere har tankesett blitt snudd og motivasjon fremmet.

Oslo, Juni 2014

982640

982608

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
FORORD	2
1.INNLEDNING	5
2. INTRODUKSJON TIL TEMA: SENIORUTFORDRINGER I NORSK ARBEIDSLIV	7
2.1 PLAN FOR KAPITTELET	7
2.1.1 Perspektivmeldingen 2013.....	7
2.1.2 Den nye pensjonsreformen – flere i arbeid lengre.....	8
2.1.3 Inkluderende arbeidsliv: IA avtalen.....	8
2.2 BEGREPSAVKLARING.....	9
2.2.1 Hva er seniorpolitikk.....	9
2.2.2 Hva er livsfasepolitikk.....	9
2.2.3 Hvem er seniorene i arbeidslivet?.....	10
3. LITTERATURGJENNOMGANG	11
3.1 PLAN FOR LITTERATURGJENNOMGANG	11
3.2 HOLDNINGER.....	11
3.2.1 Hva er holdninger.....	11
3.2.2 Kognitive-komponenten.....	12
3.2.3 Affektive-komponenten.....	13
3.2.4 Atferds-komponenten eller handlingsberedskap.....	13
3.2.5 Myter om seniorer i arbeidslivet.....	14
3.3 MOTIVASJON	15
3.3.1 Indre og ytre motivasjon.....	16
3.3.2 Hertzbergs motivasjonsteori	17
3.3.3 Jobb-berikelse	18
3.3.4 Teori om belønning.....	18
3.3.5 Teori om mestring og sosial interaksjonisme.....	19
3.3.6 Eksisterende tiltak	19
3.4 LEDELSE AV MENNESKELIGE RESSURSER	22
3.4.1 Personalpolitikk.....	23
3.4.2 Personalledelse.....	23
3.4.3 Kunnskap om seniorer og viktigheten av tilbakemeldinger.....	24
3.4.4 Medarbeidersamtaler.....	24
4.METODE	25
4.1 DATAINNSAMLING.....	25
4.1.1 Forskningsrapporter	26
4.1.2 Dybdeintervju.....	26
4.1.3 Intervjuobjektene.....	26
4.1.4 Forberedelse og gjennomføring av dybdeintervjuene	27
4.2 ANALYSE AV DATA	29
4.2.1 Within- case analyse.....	29
4.2.2 Across-case analyse.....	29
4.2.3 Presentasjon av funn.....	29
4.2.4 Validitet og reliabilitet.....	30
4.3 ETISKE IMPLIKASJONER	31

5.PRESENTASJON OG DRØFTING AV FUNN.....	31
5.1 ANALYSE - MYTER OG HOLDNINGER TIL SENIORER I ARBEIDSLIVET	31
5.1.2 Oppsummering av funn	36
5.1.3 Drøfting av funn myter og holdninger	37
5.4 ANALYSE - MOTIVASJON OG INSENTIVER.....	40
5.4.1 Oppsummering av funn	44
5.4.2 Drøfting motivasjon.....	45
5.5 ANALYSE - HVA SLAGS VIRKEMIDLER KAN ANVENDES, OG HVEM SKAL TA ANSVAR?	48
5.5.1 Oppsummering av funn	51
5.5.2 Drøfting av hvor ansvaret ligger og virkemidler.....	52
6. KONKLUSJON.....	56
LITTERATURLISTE.....	59
TABELL 5. 1 FUNN HOLDNINGER OG MYTER	37
TABELL 5. 2 FUNN MOTIVASJON OG INSENTIVER	45
TABELL 5. 3 FUNN HVOR LIGGER ANSVARET OG VIRKEMIDLER	52

Vedlegg 1

Antall ord: 17502

1. Innledning

Gjennom tre år på HR og personalledelse studiet ved Markedshøyskolen har vi tilegnet oss kunnskap om menneskelige ressurser i arbeidslivet. Seniorer i norsk arbeidsliv har imidlertid vært et tema som har vært lite berørt. Vi ser derfor på denne oppgaven som en mulighet for å utvide vår forståelse for et tema som til stadighet får større relevans for HR faget.

Denne oppgaven viser innledningsvis hvorfor det er økt fokus på seniorers yrkesdeltakelse, og har videre hovedfokus på hva som skal til for holde denne gruppen mennesker i arbeid. Interessen for temaet startet med personlig engasjement i samfunnsdebatten om aldersgrenser i arbeidslivet. Selv om vi ikke har fokusert på aldersgrense-problematikken gjennom denne oppgaven, la det grunnlaget for vår interesse for seniorer og hvilken rolle de spiller i norsk arbeidsliv. Velferdsordningene i Norge er hovedsakelig finansiert av befolkning i yrkesaktiv alder, og med en stadig høyere levealder og høyere fødselsrate vil slike endringer ha stor betydning for utvikling av offentlige instanser. Det vil med andre ord bli færre yrkesaktive til å forsørge hver pensjonist (Regjeringen: Haga og Lien 2009). Myndigheten legger dermed vekt på at flere må stå i arbeid lengre. Med bakgrunn i dette kom vi frem til følgende problemstilling:

Hva skal til for å holde seniorer i arbeid?

Vi har valgt å fokusere på hva som skal til for å holde seniorer yrkesaktive fra et organisasjonsperspektiv, og har ikke fokus på samfunnsansvaret i denne sammenheng. Det må imidlertid påpekes at dette skillet ikke kan praktiseres konsekvent. Vi vil ta utgangspunkt i Perspektivmeldingen for å forklare konsekvensene av den demografiske utviklingen i samfunnet. IA avtalen og pensjonsreformen er tiltak som i denne sammenheng har blitt iverksatt for å legge forholdene til rette for at organisasjoner skal kunne satse på seniorer som arbeidskraft. Det vil av denne grunn være et naturlig utgangspunkt for vår oppgave. Vi har valgt å

ikke skille mellom offentlig og privat sektor, eller mellom lavlønnede og høytlønnede yrker, samt menn og kvinner.

Det er mange faktorer som påvirker seniorers yrkesdeltakelse. For å avgrense og besvare problemstillingen har vi valgt tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke myter og holdninger er det til seniorer i arbeidslivet?
2. Hva motiverer seniorer til yrkesdeltakelse, og hvilke insentiver kan fungere?
3. Hvor ligger ansvaret for å beholde seniorer yrkesaktive og hvilke virkemidler kan anvendes?

Kapittel 2 er et introduksjonskapittel som tar for seg perspektivmeldingen, IA avtalen og pensjonsreformen samt begrepsavklaring av relevante begrep. I Kapittel 3 gjennomgår vi relevant teori. En metodebeskrivelse følger i Kapittel 4, og Kapittel 5 inneholder presentasjon og drøfting av funn. Til slutt oppsummeres funn og drøftinger i et konkluderende Kapittel 6

2. Introduksjon til tema: seniorutfordringer i norsk arbeidsliv

2.1 Plan for Kapitlet

Vi starter med å beskrive perspektivmeldingen fra 2013 som legger grunnlaget for hvorfor seniorers deltakelse i arbeidslivet er satt på dagsorden. Deretter tar vi for oss den nye pensjonsreformen og IA avtalen som viser til tiltak staten har iverksatt for å engasjere organisasjoner til å satse ytterligere på seniorer. Vi avslutter Kapittel 2 med å forklare begrepene seniorpolitikk og livsfasepolitikk, samt avklare hvem senioren i arbeidslivet faktisk er. Formålet med kapitlet er å gi en forståelse av de utfordringer det norske arbeidsliv står ovenfor, hvilke tiltak som har blitt iverksatt av myndigheten for å fremme yrkesdeltakelse av seniorer, samt gi en oversikt over relevante begreper.

2.1.1 Perspektivmeldingen 2013

I februar 2013 fremla regjeringen en stortingsmelding om Norges utfordringer og valgmuligheter for de kommende 50 år. Hovedbudskapet i rapporten er at stadig høyere levealder vil gi økte kostnader for den norske stat. Dette innebærer at flere må arbeide lengre enn hva man gjør i dag. Alternativt vil det kuttes kraftig i velferdsordningene våre. I perspektivmeldingene hevder regjeringen at det vil bli vanskelig å videreføre et velferdssamfunn der stadig flere mottar mer fra fellesskapet enn det de selv bidrar med. Realiteten er at dersom dagens arbeidsmønster og velferdsordninger opprettholdes, må dette kompenseres med økning i inntekten på offentlige budsjetter, alternativt at andre utgifter kuttes. Rapporten formidler i klartekst at pensjonsfondet ikke er stort nok til å løse utfordringene og utgiftene knyttet til en stadig økende aldrende befolkning. Antall forventede år som alderspensjonist for en nyfødt har økt med nærmere ni år fra 1967 til 2011. Rapporten legger frem viktigheten av å legge til rette for at alle som kan, deltar i arbeidslivet framfor å motta ytelse fra det offentlige. Norge er bedre stilt enn mange, og har bedre tid og ressurser til å omstille seg enn andre land. Det er imidlertid et faktum at en opprettholdelse av velferdsordningene vi i dag nyter godt av, vil kreve at flere står i arbeid lenger (regjeringen).

2.1.2 Den nye pensjonsreformen – flere i arbeid lengre

Pensjonsreformen trådte i kraft 1. januar 2011, og er et resultat av at det blir en stadig økende andel eldre. Høyere gjennomsnittlig pensjoner vil føre til en dramatisk økning i pensjonsutgiftene i folketrygden. Reformen skal sikre et pensjonssystem som det er mulig å betale for også i framtiden (regjeringen). Tidligere var det slik at arbeidstakere fikk en viss prosentdel av lønn som pensjonsytelser. Den vanligste proSENTSatsen var på 66 prosent, men loven ga adgang til å gi en ytelse opp til 70 prosent. Denne ordningen, også kalt ytelsespensjon, gjorde at kostnadene til bedriftene ble veldig usikre (Sparre 2013).

Pensjonsreformen gir insentiver til økt arbeidsinnsats gjennom hele yrkeskarrieren ved tettere og mer oversiktlig sammenheng mellom alderspensjon og inntekten som yrkesaktiv.

Den nye pensjonsreformen har ført til større valgfrihet, men den byr også på større ansvar for selv å spare opp til ønsket pensjon. Pensjon og arbeid kan nå kombineres fritt, og det har også blitt mer lønnsomt å jobbe frem til fylte 75 år (Midtsundstad og Hippe 2013, 1). Videre har overgangen fra ytelsespensjon til innskuddspensjoner ført til at seniorer ikke lenger er dyrere å ha ansatt enn yngre, da pensjonsutgiftene er de samme uavhengig av alder. Arbeidsgiver har derfor ikke samme økonomisk insentiv til å kvitte seg med eldre. Det positive er at flere har valgt å fortsette i arbeidslivet ved siden av pensjonen. Tall fra 2012 viser at 65 prosent av alderspensjonistene under 67 år var registrert i arbeid ved utgangen av september, sammenlignet med 74 prosent som var i arbeid i utgangspunktet.

2.1.3 Inkluderende arbeidsliv: IA avtalen

IA- avtalen eller også kalt intensjonsavtalen, omhandler et mer inkluderende arbeidsliv. Dette er en avtale mellom regjeringen og partene i arbeidslivet. I 2001 ble den første avtalen undertegnet, videre ble det underskrevet en ny intensjonsavtale i mars 2014. Hovedformålet med avtalen er forebygging og redusere sykefravær, styrke

jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samtidig hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. IA- avtaler inneholder også tre delmål:

1. Reduksjon i sykefraværet med 20 prosent sammenlignet med nivået andre kvartal 2001.
2. Øke sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne.
3. Yrkesaktive etter fylte 50 år forlenges med seks måneder sammenligna med 2009.

Et av IA avtalens tre hovedmål er å heve den reelle pensjoneringsalderen. For å nå dette målet fokuserer IA avtalen på hva arbeidsgiverne i samarbeid med arbeidstakerne kan gjøre på den enkelte arbeidsplass. En rekke studier viser at forhold på og rundt arbeidsplassen påvirker pensjoneringsatferden. Med dette i bunn er ønsket til regjeringen og de sentrale partene i arbeidslivet, å oppfordre norske organisasjoner gjennom IA avtalen til å satse på seniorpolitikk og seniortiltak. Vi vil i vår utredning ta utgangspunkt i delmål en som omhandler å heve den reelle pensjoneringsalderen (NAV).

2.2 Begrepsavklaring

2.2.1 Hva er seniorpolitikk

Seniorpolitikk er i økende grad et aktuelt tema i den offentlige debatten. Til tross for dette kan det være vanskelig å definere hva som inngår i begrepet. Midtsundstad (2006) har i tidligere arbeider definert seniorpolitikk som: ”Alle former for tiltak eller virkemidler arbeidsgiver benytter seg av i den hensikt å rekruttere flere eldre arbeidstagere til staben, forebygge tidligpensjonering og hindre tidligavgang blant sine ansatte”. Denne definisjonen omhandler med andre ord tiltak for forebygging, fastholdelse eller integrering av senior arbeidstakere fra 62 år og oppover.

I forbindelse med seniorpolitikk nevnes det også hyppig begrepet livsfasepolitikk.

2.2.2 Hva er livsfasepolitikk

Livsfasepolitikk handler om å se det enkelte individ ut fra hvilken livsfase individet befinner seg i, men ofte med hovedfokus på tiltak overfor seniorene. Som

arbeidstaker skal du gjennom mange ulike faser i løpet av karrieren. Småbarnsforeldre, arbeidstakere med pleietrengende foreldre og seniorarbeidstakere har alle ulike behov. Med en god livsfasepolitikk innebærer det at man erkjenner at de ansattes enkelte behov, engasjement og forutsetninger vil variere over tid. Dette medfører at arbeidsgiver bør være åpen for tilrettelegging gjennom hele yrkeskarrieren til sine ansatte. Arbeidsgiver og arbeidstakere må lære seg å se muligheter, fremfor utfordringer når det kommer til endringer i ansattes prestasjoner gjennom yrkeslivet (Statenspersonhåndbok 2014).

2.2.3 Hvem er seniorenene i arbeidslivet?

Solem (2012) viser til at det eksisterer uklarhet i hvem seniorgruppen faktisk består av. Det finnes heller ikke noe entydig svar. Tidligere var det vanlig å bruke betegnelsen eldre yrkesaktive, eldre arbeidstakere og eldre i arbeidslivet om de som nærmet seg pensjonsalder eller som var i siste halvdel av yrkeskarrieren. En utredning fra NOU 1979 definerer eldre som følger; ”Eldre er de som på grunn av økende alder kan møte problemer i arbeidslivet”. Utredningen spesifiserer ikke noen bestemt nedre grense, annet enn at den av statistiske grunner avgrenset eldre yrkesaktive til dem over 50 år. En grunn til å gå bort fra betegnelsen eldre arbeidstakere til for eksempel senior yrkesaktive, er at betegnelsen eldre, slik utredningen fra 1979 viser til, knyttes til problemer på grunn av alder, skrøpelighet og nedsatt arbeidsevne. Når en i dag har gått over til å bruke betegnelser som ”seniorer”, ”senior yrkesaktive” eller ”seniorarbeidstakere”, har dette sin bakgrunn i ønsket om å unngå noen av de negative forestillingene som følger med betegnelsen ”eldre”(Solem 2012, 16). Samtlige betegnelser på seniorer i arbeidslivet vil bli brukt gjennom oppgaven.

Flere har forsøkt å knytte begrepet senior i arbeidslivet til en bestemt alder. Enkelte inkluderer hele den øvre halvdel fra 40 år, mens andre igjen setter grensen ved 45, 50, 55 eller 60 år.

Flere forskere ønsker i dag å unngå denne alderskategoriseringen, og viser heller til at seniorpolitikk dreier seg om å bevisstgjøre seniorennes verdi som arbeidskraft. I neste avsnitt skal vi gå gjennom relevant teori som setter utgangspunkt for analyse av oppgaven.

3. Litteraturgjennomgang

3.1 Plan for litteraturgjennomgang

I dette delkapittelet presenterer vi relevant teori som danner utgangspunkt for analysen av funnene. Den teoretiske fremstillingen er delt inn i tre hoveddeler; teori om holdninger (3.2), motivasjon (3.3) og ledelse av menneskelige ressurser (3.4). Myter om seniorer i arbeidslivet (3.2.5) og eksisterende seniorpolitiske tiltak (3.3.6) vil også bli gjort rede for i henholdsvis delkapittel 3.2 og 3.3.

Formålet med litteraturgjennomgangen er å belyse relevant teori slik at det kan fungere som hjelp til å stille riktige spørsmål i intervjuene, samt bidra til å bedre forstå hvilke svar vi kan forvente oss.

Vi starter med å definere holdninger og forklarer hvordan menneskers atferd til seniorer i arbeidslivet er styrt av holdninger, stereotypering og myter (3.2). Dette gjør vi for å belyse mytenes relevans i arbeidslivet, og at disse utgjør hindringer for seniorer utsatte yrkesdeltakelse. Deretter tar vi for oss relevant teori om motivasjon og hvilke insentiver som kan motivere seniorer i arbeidslivet (3.3). En gjennomgang av forskningsartikler om seniorpolitiske tiltak legges frem for å kartlegge hvilke tiltak som eksisterer og hvorvidt slike tiltak har hatt ønsket effekt. Videre presenteres det relevant teori om personalledelse og personalpolitikk (3.4). Gjennomgangen av denne sistnevnte teori har som formål å belyse hvor ansvaret for å beholde seniorer i arbeidslivet ligger.

3.2 Holdninger

I dette delkapittelet gjør vi rede for holdningsbegrepet og forklarer ved hjelp av trekomponentmodellen hvordan holdninger har innvirkning på menneskers atferd til seniorarbeidstakere. I siste avsnitt forklares stereotyper og myter knyttet til seniorarbeidstakere og hvordan handlinger også kan forklares ut fra dette.

3.2.1 Hva er holdninger

I tråd med perspektivmeldingen ønsker den norske stat at seniorer står lengre i arbeid, men har arbeidslivets ledere også fått større interesse for seniorenene? Hvis ikke vil det

være et misforhold som kan begrense seniorers muligheter for å fortsette lengre i arbeid (Solem 2012).

Holdninger er et grunnleggende begrep i sosial og organisasjonspsykologien som tar sikte på å beskrive jobbholdninger som trivsel og engasjement. Det spesielle med holdninger er at de omfatter mekanismene som gjør mennesker stabile i forhold til objekter. Det vil si at det er en tendens til å forholde seg på samme måten i forhold til bestemte stimuli over tid og på tvers av situasjoner(Brochs – Haukedal 2012, 232). Holdninger kan videre forklares som et beredskap til å handle på en bestemt måte overfor et objekt, en kategori eller et fenomen. Med andre ord, det som er gjenstand for holdningen. Hvis ledere i arbeidslivet har negative holdninger til seniorer vil med andre ord deres beredskap til å ansatte en senior være lav, og beredskapen for å si opp senioren være høy. I dette holdningsbegrepet viser Rosenberg og Hovland fra 1960 (sitert i Solem 2012) til at holdninger kan deles inn i tre elementer, også kalt trekomponentmodellen. Beredskapen til å handle bygger på samtlige komponenter i tre komponentmodellen, og viser dermed holdninger ut fra tre dimensjoner; den kognitive, den affektive og atferds komponenten (Kaufmann og Kaufman, 2010, 210).

I det følgende vil de nevnte komponenter gjøres rede for.

3.2.2 Kognitive-komponenten

Den kognitive dimensjonen omfatter kunnskaper, antakelser, meninger og tro om fenomenet. Den gir altså uttrykk for den tankemessige delen av holdningen og gjelder særlig den faktabaserte delen der man søker bekreftelse om noe er sant eller usant. Den kognitive komponenten kan også omfatte hvilken holdning som er den med mest hensiktsmessige i forhold til objektet. Den kognitive komponenten kan komme til uttrykk for eksempel gjennom hva lederen tror er sammenhengen mellom alder og arbeidsevne.

Videre bygger handlingsberedskapen på den affektive komponenten

3.2.3 Affektive-komponenten

Ajzen (2002) definerer holdninger som en evaluering av fenomener, grupper eller objekter i positiv eller negativ retning, som god eller dårlig. Den affektive dimensjonen omfatter en følelsesmessig retning av å like eller ikke like objektet for holdningen. Følelsene vi har for et gitt objekt kan med andre ord variere fra det ekstremt positive til det ekstremt negative. Dette er videre en nyttig måte å forklare holdninger på ettersom de forklarer hvordan mennesker kan være enig om fakta, men likevel inneha ulike holdninger til det samme objektet (Brochs Haukedal 2010, 234). Det affektive komponenten refererer til hva man synes om seniorer. Om man liker dem, eller føler motvilje, om man er negativ eller positiv til seniorer. Det affektive kan være vanskeligere å forstå enn det kognitive. Følelser er vanskeligere å gripe enn hva man mener eller tror. Levy (2009) viser også til at følelser kan være mer ubevisste, og dermed påvirke atferden på indirekte og mer automatiserte måter. I Levy og Banaji 2002 (siteret i Solem 2012) vises det at dette er spesielt tydelig hvis det er negative følelser som ligger til grunn. Hvis det er tilfellet kan man ønske å beskytte seg mot objektet slik at man minsker opplevelsen av de negative følelsene, for eksempel ved at lederen holder avstand til senioren.

Handlingsberedskapen bygger også på atferds komponenten.

3.2.4 Atferds-komponenten eller handlingsberedskap

Atferds- komponenten referer til hensikten for en handling som er forbundet med en holdning (Kaufmann og Kaufmann 2011,211). Dette er handlinger som vedkommende har til hensikt å utføre i forbindelse med objektet som er gjenstand for holdningen. Dette kan være at lederen bevisst velger å si opp seniorer ved nedbemanning (Solem 2012, 62).

Til tross for at vi bevisst skiller mellom de ulike komponentene, er de ofte vevd sammen og fungerer slik at de påvirker hverandre. Tenkning, diskusjon, argumentasjon og kunnskapsformidlingen kan også være med på å berøre følelsesmessige sider ved emnet. Det er ikke alltid vi handler i forhold til det vi tror er riktig, for eksempel at ledere ikke alltid handler ifølge sine rasjonelle overveielser om seniorennes egenskaper og arbeidsevne. Dels kan følelser, for eksempel en innebygd

motvilje, komme inn og forstyrre de rasjonelle overveielserne. Dels kan det også være andre elementer som kommer inn og styrer atferden, for eksempel normer om pensjonering eller normer om yngre sine muligheter for karriereutvikling. I ansettelsessituasjoner kan vurderinger av pensjonskostnader ha sterkere innvirkning på eventuell ansettelse enn oppfatningene om seniorenes arbeidsevne. Atferden overfor senioren er med andre ord ikke bare styrt av holdningene til dem. Vi vil derfor i det følgende delkapittel se nærmere på hvilke myter som eksisterer til seniorer i arbeidslivet

3.2.5 Myter om seniorer i arbeidslivet.

Internasjonale undersøkelser oppsummert av Posthuma og Campion (2009) tyder på at det finnes utbredte stereotype oppfatninger om seniorer i arbeidslivet. De viser til myter om at seniormedarbeidere presterer dårligere i jobben, er dårligere på omstilling og ny læring. Videre at de er dyrere arbeidskraft og gir mindre avkastning på investering i for eksempel opplæring, ettersom de har kortere tid igjen av karrieren. Posthuma og Campion (2009) mener myten er direkte feil eller overdrevet. Når det gjelder dårligere omstillingsevne viser Solem (2012) til at oppfatninger om at seniorer er dårligere i ny teknologi kan stemme. Yngre har mer erfaring med IKT enn de som i dag er seniorer. Det er dermed grunn for å tro at yngre mestrer slik teknologi bedre enn uerfarne seniorer. Informasjonsteknologien har blitt svært viktig arbeidsberedskap i de fleste virksomheter, og det er rimelig å legge stor vekt på at de ansatte mestrer disse redskapene best mulig (Solem 2012, 67).

Oppfatninger om seniorer i arbeidslivet er både positive og negative (Solem 2012). I norske undersøkelser gjort av Lyng 1999, Mykletun m.flr 2000, Solem 2001 (siteret i Solem 2012) nevnes seniorenes dårlige evne til omstilling på den negative siden, mens særlig sosiale ferdigheter nevnes på den positive siden. Positive oppfatninger kan imidlertid også være stereotype, for eksempel en oppfatning om at alle eldre er bedre ledere og gode til å løse konflikter på arbeidsplassen (Solem 2012, 63).

Når oppfatningen av seniorer i arbeidslivet er stereotypi og følelsene bærer preg av fordommer vil atferden gå i retning av diskriminering. Holdninger av et slikt preg refereres til som alderisme (Solem 2012).

Axel Börsch- Supan tar i omfattende forskning ved Max Planck Instituttet oppgjør med myten om at eldre tar jobbene til de yngre. Han går så langt som å si at en slik påstand ikke har rot i virkeligheten, og videre at denne myten er en av de største hindringene for å øke sysselsettingen i aldersgruppe 55 og oppover (Kvam 2012). Han henviser til at land som har den laveste arbeidsløsheten, også har den minste andelen av tidligpensjonerte. Gjennom forskningen viser funn at aktivitet fører til mer aktivitet. Dette kan bety at ved å ta ut seniorarbeidstakere for å gjøre plass til de unge, vil resultatet også kunne bli færre unge i arbeid (Kvam 2012). Kuvaas (2012) viser også til at det på generelt grunnlag, er liten grunn til å prioritere de yngre fremfor de eldre medarbeiderne. Videre sier han at organisasjoner burde se bak alderen til sine medarbeidere. Av Kunze, Boehm og Bruch (2011) viser i tråd med dette at aldersdiskriminering kan føre til dårligere organisatoriske resultater.

Ovenfor har vi gjort rede for holdninger og trekomponentmodellen, samt forklart hvilke myter til seniorer som gjør seg gjeldene i arbeidslivet. I neste delkapittelet skal vi se nærmere på hva som motiverer seniorer til å stå i arbeid. Det vil i det følgende delkapittelet også legges frem en oversikt over eksisterende tiltak og hvorvidt disse tiltakene faktisk fører til utsatt yrkesavgang for seniorer. Vi innleder kapittelet ved å introdusere motivasjonsbegrepet og viser videre til ulike motivasjonsteorier. Avslutningsvis belyses det hva ulik forskning sier om eksisterende seniorpolitiske tiltak.

3.3 Motivasjon

Motivasjon defineres ofte som det som forårsaker aktivitet hos individet, det som holder denne aktiviteten ved like og videre gir mål og mening med våre handlinger. Motiverte mennesker er mennesker som viser engasjement, er målrettet i sitt arbeid, er utholdende og har positive tanker knyttet til arbeid. Sentralt i alle organisasjoner står problemstillinger knyttet til motivasjon. Det handler om 1) å tiltrekke og holde på medarbeiderne, 2) oppmuntre dem til å videreutvikle det de kan og 3) anstrenge seg for å gjøre et godt arbeid. Alle mennesker er forskjellige. Det betyr at mennesker også har ulike motiver og ønsker for sitt arbeid. Derfor vil ikke alle mennesker i en organisasjon la seg motivere av de samme forholdene. (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Denne gjennomgangen av teorien knyttet til motivasjon berører spørsmål om den menneskelige natur, om hvilke behov og ønsker en organisasjon må ta utgangspunkt i for å motivere seniorer til å ønske å stå i jobb. Derfor vil vi i det følgende avsnitt fremlegge teori om indre og ytre motivasjon, Hertzbergs motivasjonsteori, samt teori om belønning

3.3.1 Indre og ytre motivasjon.

En felles oppfatning blant ledere og styremedlemmer er at medarbeidere trenger ekstra betaling for å gjøre en bedre jobb. Med andre ord er prestasjonsbaserte insentiver og andre former for ytre belønning for mange den enkleste og mest effektive måten å motivere andre på. Hovedmålene med slike prestasjonsbaserte belønningssystemer er å øke organisasjonens produktivitet gjennom høyere og mer målrettet arbeidsinnsats, og videre tiltrekke og *beholde* viktig arbeidskraft. I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsi situasjoner hvor vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger som lønn, frynsegoder eller forfremmelse. Kilden til motivasjon ligger med andre ord utenfor det å gjøre selve jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den. Indre motivasjon derimot referer til atferd med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgaver vi utfører. Spørsmålet om hva vi får av goder for å utføre aktiviteten vil spille en mindre rolle. I mindre rendyrkede situasjoner, og i de fleste tilfeller vil imidlertid både indre og ytre motivasjon være til stede samtidig. Motivasjonsteoriene viser at det går et skille mellom ytre og indre belønninger. Tradisjonelt har ytre belønninger og lønn spesielt, vært hovedfokus for å få medarbeidere til å yte mer. Ytre belønninger er selvsagt viktig, men mulighet for å utvikle tilhørighet til en organisasjon ligger i å utvikle systemer og forhold for indre belønning (Jacobsen og Thorsvik 2013; Knudsen og Ryen 2005,33).

Omfattende kunnskap om motivasjon i arbeidslivet gjør det mulig for virksomheten å tenke konkret, nyansert og systematisk ved bruk av virkemidler for å fremme ansattes motivasjon i arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2012). Vi vil i det følgende legge frem Hertzbergs motivasjonsteori om hvilke forhold som kan fremme henholdsvis trivsel og mistriivsel på arbeidsplassen.

3.3.2 Hertzbergs motivasjonsteori

Fredrick Hertzberg kartla hvilke forhold som fremmet trivsel og mistrivsel i arbeidssituasjoner. Konklusjonen var at de forhold som fører til trivsel ikke er de samme som de som fører til mistrivsel. Og tilsvarende at de forhold som fører til mistrivsel er ikke de samme som fører til trivsel.

Motivasjonsfaktorene kan skape trivsel når de er oppfylt, men ikke mistrivsel når de ikke er oppfylt. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel om de ikke er oppfylt, men ikke trivsel om de er oppfylt. Det er motivasjonsfaktorene som fører til økt ytelse, ikke hygienefaktorene.

Motivasjonsfaktorer:

1. Prestasjoner. I dette inngår tilfredsstillelse ved å gjøre en god jobb, løse problemer og se resultater av arbeidet.
2. Anerkjennelse for vel utført arbeid.
3. Arbeidsoppgavene i seg selv.
4. Ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon.
5. Forfremmelse.
6. Vekst.

Hygienefaktorer:

1. Organisasjonens politikk og administrasjon.
2. Arbeidsledelse, lederens kompetanse og veiledning av underordnede.
3. De mellommenneskelige forholdene mellom overordnede og underordnede
4. Hvordan forholdene omkring arbeidet er utformet.
5. Lønn.
6. Status
7. Sikkerhet i jobben
8. Forhold ved arbeidet som påvirker privatlivet

(Jacobsen og Thorsvik, 2013)

Hertzbergs motivasjonsteori har ledet frem til teori om jobb-berikelse, og gjøres rede for i neste avsnitt.

3.3.3 Jobb-berikelse

Hertzberg teori ledet frem til et viktig arbeidsmiljøprogram som kalles jobb-berikelse. Jobb – berikelse viser til hvordan organisasjonen kan legge opp arbeidet for å fremme motivasjon på arbeidsplassen.

1. Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar. Hvert individ får større kontroll og ansvar for sine egne jobbhandlinger.
2. Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver. Hver arbeidstaker får mulighet til å fullføre et helt stykke arbeid fra begynnelse til slutt.
3. Å sørge for at arbeidstakeren får mulighet til å utvikle seg. Man sørger for at arbeidstakeren får nye og utfordrerne arbeidsoppgaver.

(Kaufmann og Kaufmann 2012)

Kunnskap om hvordan bruke belønningssystemer er nødvendig for forstå hvilken innvirkning belønning har på seniorennes motivasjon. Dette vil i det følgende gjøres rede for.

3.3.4 Teori om belønning

Det eksisterer ikke et klart svar på hvilke metoder som fungerer som straff og hvilke som fungerer som belønning, det handler om å prøve seg frem til hva som fungerer for den enkelte. I tilfeller der lederen vurderer den ansattes innsats som god mens den ansatte ikke har vurdert sin innsats til det tilsvarende, kan dette sende signaler til den ansatte om at lederen har lave forventninger til han eller henne. I slike tilfeller vil belønning virke mot sin hensikt og redusere den ansattes motivasjon i stedet for å øke motivasjonen. En konklusjon som kan trekkes fra dette er at lederen i en organisasjon må kjenne sine ansattes individuelle behov ved bruk av belønningssystemer i arbeidssammenheng (Skaalvik 2005).

Et annet sentralt moment for å fremme motivasjon på arbeidsplassen er mestring.

3.3.5 Teori om mestring og sosial interaksjonisme

Tro på egen mestring vil ha innflytelse på de ansattes tanker, følelser og motivasjon for å handle. Mennesker har en tendens til å unngå oppgaver som overskrider persiperte evner, og søker dermed situasjoner der han eller hun har kompetansen for å lykkes. En ansatt med lavere forventninger om mestring vil senke den ansattes motivasjon, ambisjoner og målsetting (Skaalvik 2005). Autentiske mestringserfaringer regnes som den viktigste kilden til mestring. Begrepet belyser at den ansatte har opplevd tidligere mestringserfaringer som minner om den oppgaven han eller hun nå står ovenfor. Erfaringene utgjør dermed grunnlaget for forventninger om å mestre nåværende situasjon. Har den ansatte erfaringer med å lykkes vil det øke forventning om å mestre, men har den ansatte imidlertid erfaring med å mislykkes vil deres motivasjon for å klare tilsvarende oppgave minke (Skaalvik 2005).

Hvilke oppfatninger et menneske har av seg selv er en viktig forutsetning for personens tanker, følelser, motiver og handlinger (Skaalvik 2005). Mennesker kan også oppleve mestringsfølelse gjennom andres oppfatninger av deres prestasjoner. Dette vises til som sosial interaksjonisme. Betydningen av begrepet er at vår oppfatning av oss selv dannes indirekte gjennom persepsjon av andres oppfatning av oss. Vi blir med andre ord bevisste oss selv gjennom den tilbakemeldingen vi får fra omgivelsene våre (Skaalvik 2005).

Ovenfor har vi gjort rede for motivasjonsbegrepet og ulike teori om hva som kan fremme motivasjon. Etter at avtalen IA avtalen ble undertegnet, har forebyggings, tilretteleggings og fastholdelsestiltak på arbeidsplassen stått i sentrum for arbeidet for å redusere tidlig pensjonering. Dette har gitt utslag i seniorpolitiske tiltak som har som formål å beholde seniorer yrkesaktive. Det vil i det følgende gjøres rede for ulike seniorpolitiske tiltak, og hvorvidt disse tiltakene har innvirkning på seniorenes yrkesdeltakelse.

3.3.6 Eksisterende tiltak

Flere organisasjoner i Norge har innført seniorpolitikk som innebærer ulike tiltak for seniorer i arbeidslivet. Formålet med alle seniorpolitiske tiltak er i følge hovedtariffavtalen HTA pnkt 7.5.9 at arbeidstakere skal stå lengre i arbeid

(Statenspersonalhåndbok 2012). Seniorpolitiske tiltak er viktig for å få arbeidstakere til å utsette sin fratreden. Derfor har den norske stat i løpet av det siste tiåret, satt i gang tiltak for å legge forholdene til rette. Seniorpolitikken krever klare mål og konkrete tiltak. I Norge i dag operere organisasjonene med følgende tiltak;

- To av ti organisasjoner har tiltak for ansatte med helseproblemer/ redusert arbeidsevne.
- Fire av ti organisasjoner har helseforebyggende tiltak.
- Tre av ti har tiltak for kompetanse- og karriereutvikling for eldre medarbeidere.

Innen for disse tiltakene ligger det ordninger som innebærer:

- Ekstra feire og fridager.
- Redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon.
- Bonuser og høyere lønn.

Tiltak som hovedsakelig oppfattes som seniortiltak er de tiltak som gis til de eldste seniorenene. Hovedmålet er å beholde ansatte over 62 år. 30 prosent av norske organisasjoner har etablert slike tiltak og ordninger. Seniorpolitiske tiltak tar ikke hensyn til individuelle behov, men er rettet mot alle som er 62 år eller eldre, enten de har behov for det eller ikke.

I det kommende avsnitt vil vi se nærmere på ulike studier og hvorvidt seniortiltak fungerer slik de er tenkt.

Det eksisterer per i dag lite kunnskap om, og i hvilken grad seniortiltak i arbeidsplassregi påvirker arbeidstilbudet til seniorarbeidstakere. Publiserte studier på temaet er i stor grad forsøksprosjekter der det har blitt kartlagt og analysert enkelttiltaks innvirkning på blant annet arbeidsevne, arbeidsglede, jobbmotivasjon og jobbmestring (Midsundstad, Nielsen og Hermansen 2013, 3). Midsundstad (2007) gir i FAFO rapporten ”Fra utstøtning til inkludering”, en kartlegging av norske organisasjoners arbeidskraftstrategier ovenfor seniorarbeidstakere. Rapporten fremlegger en oversikt over studier samt evalueringer av tiltak som har til hensikt å redusere tidligpensjonering i Norge. Rapporten viser at flertallet av IA virksomheter

har tiltak på å redusere sykefravær, mens under halvparten har iverksatt tiltak for å redusere tidligpensjonering. Avslutningsvis viser rapporten til at det per i dag finnes få studier som har klart å dokumentere effekten av seniortiltak i arbeidsplassregi. Av de få tiltak som har blitt evaluert, og som synes å påvirke den enkeltes arbeidstilfredsstillelse og mestring, ser det ut til at tiltak som reduksjon av arbeidsbelastning, redusert arbeidstid og en generell bedring av arbeidsmiljøet har positiv innvirkning. God ledelse, muligheter for rehabilitering og kompetanseutvikling, samt oppgradering gjennom hele yrkesløpet viser også til å ha positiv effekt. Opprettholdelse av den enkeltes fysiske arbeidsevne og mentale helse er best dokumentert, og viser til positiv innvirkning på forlenget yrkesdeltakelse (Midsundstad 2007). Midsundstad og Bogen (2011) tar for seg seniorpolitikk i seks organisasjoner i fire ulike bransjer. Rapporten har som formål å kartlegge hvilke faktorer på organisasjonsnivå som fremmer utviklingen av gode og målrettede seniortiltak, samt hva som virker inn på ledere og de ansattes bruk av tilgjengelige tiltak og virkemidler. Forskningsrapporten viser at de gjeldene organisasjonene har valgt en felles seniorpolitikk for alle ansatte, en ”one size fits all” løsning, og at dette gjør at seniorpolitikken blir lite treffsikker. Tiltakene faller mer i en kategori seniorgoder ettersom effektive tiltak handler om å redusere tidligpensjonering, ikke sørge for ekstra goder til de som uansett ville valgt å fortsette. Tidligere studier og evalueringer gjennomført av våre fremste forskere på området indikerer at senioren setter pris på tiltakene, men at tiltakenes effekt på arbeidstilbudet og pensjoneringsatferden er uklar (Midsundstad, Nielsen og Hermansen 2013, 7). Midsundstad og Hippe (2013) viser imidlertid at tiltakene ikke må fjernes. Dette vil kunne føre til en uheldig signaleffekt ved at senioren føler seg mindre verdsatt.

Et annet studie viser til at arbeidsmiljøet, gode kollegaer og nyttige arbeidsoppgaver er sentralt for å stå i arbeid. Videre legges det vekt på lederens betydning for et velfungerende arbeidsmiljø. Studiene fremlegger også at det eksisterer kunnskapsmangel hos øverste leder hva gjelder seniorpolitikk og tiltak. I et annet studie av Reichborn -Kjennerud (2010) er det gjennomført spørreundersøkelser i statlige organisasjoner med en relativt stort andel ansatte på over 61 år. Hensikten med studiet var å kartlegge hvilken grad mulighet for å ta ut ekstra fridager bidro til utsatt fratreden fra arbeidslivet. Resultatet viste at senioren ønsket seniorfridagene ettersom de bidro til økt fleksibilitet og muligheten for å hente seg inn. Fridagene

fremmet også trivsel på arbeidsplassen. I følge seniorene som ble spurt var høyere lønn, redusert arbeidstid og signaler om at de er ønsket viktige insentiver for å stå lengre i jobb. Vickerstaff, Loretto og Smith (2009); Taylor (2006) (sitert i Midsundstad, Nilsen og Hermansen 2013,8), viser til at de tiltak som er særlig egnet til å få seniorer til å stå i arbeid lengre, er muligheten for fleksibel arbeidstid, delvis pensjonering og redusert arbeidstid med eller uten lønnskompensasjon. Annen forskning viser imidlertid at mulighet for redusert arbeidstid og fleksibel pensjonering fører til at flere som ellers ville ha fortsatt i fulltidsstilling reduserer sin arbeidstid, enn at en stor andel av de som har bestemt seg for å gå av tidlig fortsetter i jobben (Midsundstad og Bogen 2011).

Vi har i nå gått gjennom hva ulik forskning sier om virkning av seniorpolitiske tiltak. Vi vil i neste delkapittel gå nærmere inn på ledelse av menneskelige resurser. Vi går kort gjennom hva som er god ledelse av seniorer arbeidstakere, og legger frem hva som inngår i personalledelse og personalpolitikk.

3.4 Ledelse av menneskelige resurser

Ingen teorier kan påberope seg å være ”teorien om ledelse”. Etter en omfattende gjennomgang av lederskap i litteraturen konkluderer Stogdill fra 1974 (sitert i Yukl 2010,20) med at det er nesten like mange definisjoner, som det er mennesker som prøver å definere konseptet.

”Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre mennesker tenkning, holdning og atferd” (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Hensikten med ledelse innenfor en organisasjon, er vanligvis å få ansatte til å arbeide for å realisere bestemte mål, samt motivere dem til å yte mer. En god ledelse vil også være viktig for å få de ansatte til å trives. Jacobsen og Thorsvik (2013), viser til at ledelse først og fremst er en prosess mellom mennesker. I denne prosessen er det leders ansvar å kunne inspirere de ansatte. I forskning av Reichbor - Kjennerud (2009) fremhever informantene viktigheten av godt arbeidsmiljø for å stå i jobb. Alle tiltak som bidrar til et godt arbeidsmiljø vil derfor være gode seniortiltak i tillegg til å

virke positiv inn på andre arbeidstakere. Nærmeste leders rolle er i denne forbindelsen viktig, som den enkeltpersonen med størst innflytelse og myndighet i en organisasjon.

3.4.1 Personalpolitikk

Alle organisasjoner trenger prinsipper og retningslinjer når det gjelder ledelse av sine menneskelige ressurser. Slike prinsipper og retningslinjer kan samles under begrepet personalpolitikk. Nordhaug (2002) definerer personalpolitikk som: ”De overordnede prinsipper og operative retningslinjer organisasjonen ønsker og legge til grunn for styringen av sine menneskelige ressurser”. Personalpolitikken inneholder ofte formuleringer om hva som forventes av de ansatte, og hva de ansatte kan forvente av organisasjonen. Programmene innen personalpolitikk gir ofte en rekke arbeidskrav til de ansatte. Disse innebærer ansvar for egen kompetanse utvikling, arbeidsmiljø og lojalitet overfor arbeidsgiver. Det stilles som regel enda sterke krav til ledere (Nordhaug 2002,51). Personalpolitikken skal fungere som retningslinjer for hvordan arbeidet med de menneskelige ressursene i organisasjonen tilrettelegges.

Det er viktig at organisasjoner fortsetter å utvikle sin personalpolitikk, hvis den skal være grunnlag for personalarbeid i praksis. Hver enkelt leder må ha omfattende kompetanse innen personalledelse, og det kreves en grunnleggende forståelse og aksept for individuelle forskjeller i hele organisasjonen. Dette er et kriterium for god ledelse av seniorarbeidstakere (Aakerøe 1997, 16; Ilmarinen 2006).

3.4.2 Personalledelse

Det har blitt gjort noe forskning både nasjonalt og internasjonalt innen temaet alder og arbeid. Dette har bidratt til økt kompetanse om utfordringene på arbeidsmarkedet for seniorarbeidstakerne. De ansvarlige ledere vil må bry seg om alder og arbeid ettersom det har direkte relevans til organisasjonens drift og utvikling. Ledere kan påvirke seniorpolitikk i organisasjoner på flere ulike måter. I forskning gjort av Furunes og Mykletun (2010) vises det til hvordan direkte innflytelse i det personlige møte mellom leder og medarbeider er en sentral faktor. Videre viser de fleste teorier om ledelse og lederskap hvordan direkte påvirkning av medarbeidere skjer gjennom leders atferd. Leders holdninger til seniorarbeidstakere kan ha en stor effekt på deres ønsker om å bli i arbeidslivet.

En viktig faktor for å fortsette i arbeidslivet er å bli verdsatt av nærmeste leder, og få klare signaler fra organisasjonen om at man fremdeles er ønsket. I forskningen av Furnes og Mykletun (2010) går det frem hvordan samarbeid og tillit mellom ansatte og leder er viktige faktorer for god personalledelse av seniorarbeidstakere. For et slikt samarbeid kreves det gode struktur og rutiner, som må fastsettes i personalpolitikken.

3.4.3 Kunnskap om seniorer og viktigheten av tilbakemeldinger

For å kunne utøve en god personalpolitikk for seniorarbeidstakere kreves det lederopplæring. I dette inngår det at lederen må forstå hva det innebærer å bli eldre for å gi seniorarbeidstakeres muligheter til produktiv arbeidsdeltakelse.

Lederopplæring innebærer videre at ledere utvikler ferdigheter for å kunne legge vekt på innsats i stedet for alder, samt ferdigheter i å bygge relasjoner til arbeidstakere i alle aldre. Trolig er disse lederferdighetene i stor grad de samme som kreves overfor alle arbeidstakere (Furnes og Mykletun 2010). I lederopplæring inngår også at lederen må trenes i å gi tilbakemeldinger på riktig måte.

Mange ledere synes det kan være vanskelig å gi negativ feedback på ansattes atferd. De tror gjerne at det ødelegger relasjoner og tar motivasjonen fra den ansatte. Mange synes også det kan være vanskelig med de positive tilbakemeldingene. De er redd at rosen kan gå til hodet på dem (Spurkeland 2009,174). Psykologiske studier legger vekt på viktigheten av at ansatte får disse tilbakemeldingene. Dette er viktig for at den ansatte skal kunne nå oppsatte mål og forbedre sin innsats (London 2003). Positiv feedback bidrar til at den som roses føler seg akseptert, og det reduserer faren for at den ansatte føler seg avvist. Ingen tilbakemelding kan oppfattes som neglisjering. Dette er en form for mobbing og kan betraktes som psykisk trakassering. Ros og ris er viktige virkemidler for en leder når det blir brukt med gode intensjoner ettersom det kan påvirke de ansattes motivasjon og resultatoppnåelse (Øiestand 2004).

3.4.4 Medarbeidersamtaler

Tilbakemelding gis gjennom jevnlig samtaler. Slike samtaler er også en viktig forutsetning for å drive god personalledelse for seniorarbeidstakerne. Det er viktig at lederen avholder slike samtaler ettersom de fungerer som en grunnleggende motivator for arbeidstakerne. Medarbeidersamtaler er et verktøy som gir både arbeidstakere og ledere mulighet til å sette utvikling og arbeidsglede på dagorden. For at en slik

samtale skal kunne ha ønsket effekt innebærer det at leder er tydelig i sin forventning og har en væremåte som er motiverende for arbeidstakeren. Hovedhensikten med medarbeidersamtalen er å avklare hverandres forventninger til arbeidsforhold og ønskede resultater (Nordhaug 2002). En slik samtale kan også inneholde momenter som kan oppleves som ubehagelig både for arbeidstaker og leder. Mestring av vanskelige samtaler må lederen trenes i, ettersom det er en sentral del av de ansvarsoppgaver som inngår i arbeidet (Ørjasæter 2013, 101). Etter en medarbeidersamtale er det viktig å dokumentere hva som har blitt tatt opp, og hva som har blitt sagt. Dette er viktig dersom det skulle oppstå situasjon der det blir endringer i ansettelsesforholdet. Ved slike situasjoner kreves det god dokumentasjon for at man har prøvd å få vedkommende til å forbedre seg. Dette gjelder uansett alder. Skulle det være nødvendig å si opp arbeidstakeren er gode rutiner i henhold til medarbeidersamtaler sentralt (Ørjasæter 2013, 164).

4. Metode

I dette kapittelet presenterer vi den metodiske fremgangsmåten som benyttes i oppgaven. Vi har benyttet oss av et kvalitativt forskningsdesign for å utforske problemstillingen vår. Dette er fordi vi ønsker å utforske temaet vårt i dybden. I tillegg er dataene vi er interessert i, holdninger, motivasjon og oppfatninger av ledelse og disse kan best avdekkes ved et slikt design. Styrken ved denne fremgangsmåten er at vi kan belyse spesifikke og detaljerte menneskelige erfaringer i kontekst (Askheim og Grennes 2014, 13).

Tilnærmingen vår er en kombinasjon av deduktiv og induktiv. Deduktiv i den forstand at litteraturgjennomgang utgjør utgangspunkt for oppgaven og veileder deler av analysen. Induktiv i den forstand at feltet vi undersøker, hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for å beholde seniorer i arbeid, er et felt innenfor personalpolitikk-litteraturen, der det ikke foreligger nyanserte teoretiske modeller (Jacobsen 2005, 36).

4.1 Datainnsamling

Vi har samlet inn både primær og sekundærdata til oppgaven. Som sekundærdata har vi benyttet forskningsrapporter. Deretter har primærdata i form av dybdeintervjuer dannet utgangspunkt for analysen.

4.1.1 Forskningsrapporter

Fokuset har hovedsakelig vært på norske publiseringer da vi anser disse som mest relevant for oppgavens problemstilling. De største bidragsyterne med ulike rapporter som favner oppgavens tema er FAFO og NOVA.

4.1.2 Dybdeintervju

Vi har gjennomført til sammen seks individuelle dybdeintervjuer i Oslo. Dybdeintervjuene ble gjennomført i Oslo våren 2014. Vi tok opp alle intervjuene på bånd, og transkriberte dem i etterkant. Da vi kun hadde mulighet for å utføre et begrenset antall intervju, og vi ønsket å sikre at vi fikk tilgang på best mulig intervjuobjekter, benyttet vi oss av såkalt ”snowballing”, der tilgang på én god respondent, gav oss tilgang på flere (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2011, 113).

Vi stod relativt fritt til å velge ut respondenter. De kriteriene vi stilte var at respondentene måtte ha god kunnskap om seniorer og seniorpolitikk i organisasjonssammenheng. Vi hadde fokus på at de representerte noe ulike elementer i arbeidslivet.

4.1.3 Intervjuobjektene

Flertallet av informantene våre har eller har hatt lederansvar gjennom yrkeskarrieren og innehar mye kunnskap og erfaring om seniorer i norsk arbeidsliv. Alle intervjuobjektene er menn på mellom 50-70 år. De kunne gi oss innsikt om seniorpolitikk på organisasjonsnivå, men også bidra med noen personlige tanker om det å bli eldre i arbeidslivet. Etersom vi ikke har spesielt mange intervjuer har det vært viktig for oss at samtlige intervjuobjekter hadde inngående kunnskap om temaet vårt. Vi har jobbet målrettet for å få tak i informanter som vi mener har svært gode forutsetninger for å gi oss informasjon om hva som kreves for å holde seniorer yrkesaktive. Intervjuobjektene vil i det følgende gjøres rede for.

Det første intervjuobjektet jobber i et stort selskap i privatsektor. Selskapet er ledende aktør i det nordiske markedet for langsiktig sparing og forsikring. Intervjuobjektet jobber som personaldirektør i dette selskapet, og har tidligere erfaring innenfor HMS, HR, inkluderende arbeidsliv og arbeidsrett. Selskapet har tidligere fått positiv omtale om sin seniorpolitikk og hvordan dette har blitt gjennomført.

Det andre intervjuobjektet er seniorrådgiver i et kompetansesenter. Han har jobbet hos denne organisasjonen i sju år, noe som har gitt han god kunnskap og kompetanse om seniorpolitikk. Kunnskapssentret holder jevnlig foredrag om seniorer i arbeidslivet for både for organisasjoner og høyskoler.

Det tredje intervjuobjektet har i mer enn 23 år arbeidet for å sette seniorpolitikk på agendaen i samfunnsdebatten. Han har med andre ord inngående erfaring om temaet. Per i dag jobber han som seniorrådgiver i et kompetansesenter, og var tidligere direktør for dette sentret. Med hans gode kunnskaper om seniorer i norsk arbeidsliv ble han av de andre intervjuobjektene omtalt som ”mister seniorpolitikk”.

Det fjerde intervjuobjektet er tidligere personaldirektør i et større selskap. Han blir beskrevet som å være en såkalt ”ildsjel” for seniorpolitikken av flere av de andre intervjuobjektene. Per i dag jobber han som advokat, og har flere saker om aldersdiskriminering i arbeidslivet bak seg. Han er en aktiv samfunnsdebatter og hans artikler om seniorer og deres utfordringer i arbeidslivet blir stadig publisert.

Det femte intervjuobjektet jobber i en interesserorganisasjon for næringslivet. Han har jobbet i selskapet i nærmere 20 år, og stillingen hans har variert i løpet av disse årene. Nå jobber han som spesialrådgiver i avdelingen for arbeidsliv, hvor han har fokus på politiske spørsmål som organisasjonen er opptatt av.

Det sjette intervjuobjektet sitter i ledelsen i en lønnstakerorganisasjon. Han vært i ledelsen siden 2005, og et av hans hovedområder omhandler pensjonspolitik i offentlig og privat sektor.

4.1.4 Forberedelse og gjennomføring av dybdeintervjuene

Vi forberedte oss til intervjuene ved å lese svært mange forskningsartikler, avisartikler, og debatter på tv, samt studere fenomenet seniorpolitikk inngående. Ettersom vi ikke visste hvordan intervjuguiden kom til å fungere eller hvilken kjemi vi kom til å få med intervjuobjektene var det viktig for oss å kunne temaet godt slik at vi hadde bedre kontroll under selve intervjuet. Et annet viktig moment som vi har

erfart er at mennesker kan være svært overbevisende når de snakker om et tema, selv om det de sier ikke nødvendigvis stemmer. Ved at vi leste oss ha grundig opp på forhånd var vi mer rustet til å håndtere usannheter, og til å stille kritiske oppfølgingsspørsmål hvis det skulle være nødvendig. I tillegg gir det et godt inntrykk å forberedt. Flere av intervjuobjektene påpekte dette, og vi har i etterkant hatt jevnlig kontakt med flere intervjuobjektene der de deler artikler, nyheter og hjelper til der de kan. Vår erfaring er at forberedelse er ekstremt viktig når det kommer til kvalitativt forskningsdesign.

Under intervjuene var vi fokusert på å skape en uformell og hyggelig atmosfære. Vi startet med å fortelle om oss selv og bakgrunnen for intervjuet. Deretter åpnet vi for eventuelle spørsmål fra intervjuobjektets side før vi startet selve intervjuet.

Intervjuobjektet startet da å fortelle om seg selv, sin bakgrunn og sin erfaring om seniorer i arbeidslivet og seniorpolitikk. På denne måten skapte vi en fin introduksjon til selve dybdeintervjuet.

Under intervjuene hadde vi fokus på å la intervjuobjektene få snakke mest mulig fritt med selvvalgte formuleringer og refleksjoner uten føringer fra oss. Dette var noe vi ble enig om etter at første intervju var overstått. Vi hørte gjennom lydopptaket i etterkant av intervjuet for å se hvor vi kunne bli bedre. Forbedringspotensialet lå i å la vær å avbryte intervjuobjektene. Ved å la intervjuobjektene snakke mer fritt uten føringer eller avbrytelser, tok samtlige intervjuobjekter raskt ordet og snakket raust om sine erfaringer og opplevelser. Ettersom vi hadde kommet frem til den avgjørelsen om å legge minst mulig føringer underveis, og la intervjuobjektene selv få vektlegge de aspektene som oppleves som relevante for dem, innså vi at vår intervjuguide i beste fall kun var veiledende. Vi fulgte dermed for det meste opp med oppfølgingsspørsmål på direkten, med bakgrunn i deres vinklinger. Med mindre intervjuobjektene kom inn på aspekter vi ønsket å gå i dybden på, avbrøt vi dem ikke underveis i deres beretninger. På tross av at dataene fra de forskjellige intervjuene ikke er likt strukturert, og dermed ikke kan ”matches” opp mot vår intervjuguide, fikk vi en svært god innsikt. For i størst mulig grad få ulike beretninger om seniorer i arbeidslivet, og de momenter som er sentrale i forskningsspørsmålene, var intervjuobjektene sine uforstyrrede refleksjoner sentrale for oss.

Intervjuene hadde varierende varighet, med en gjennomsnittstid på 45 minutter. Dette førte til 63 sider med råmateriale til vår analyse i form av transkriberte sider.

4.2 Analyse av data

Across - case analyse av data er analyse som avhenger av koding og sortering av tekst basert på kategorier med likt innhold. Benyttes isolert kan mye av det kontekstuelle mangfoldet og unike med hver respondent forsvinne (Ayres og Knafli 2003,871). For å forhindre dette ønsket vi å kombinere across- case med within-case koding og sortering av data.

4.2.1 Within- case analyse

Før vi satt i gang med selve analysen skrev vi korte sammendrag av hvert intervju. Deretter tok vi for oss hvert intervju og kategoriserte ord, uttrykk, setninger og avsnitt innenfor generelle temaer. Henholdsvis holdninger, motivasjon og ledelse. Vi kodet ord og deler av teksten i forhold til andre ord, uttrykk eller setninger av synonym betydning. Temaene var teoribaserte hvilket betyr at vi tok utgangspunkt i relevante teoretiske elementer. Temaene var også til en viss grad databaserte da vi tok utgangspunkt i elementer som ble synliggjort under intervjuene, men som ikke belyses av teori (Ayres og Knafli 2003).

4.2.2 Across-case analyse

Etter at vi hadde analysert hvert intervju slik som beskrevet over, utførte vi en across-case analyse, der vi i den grad det gjorde seg mulig, sammenlignet funnene på tvers av intervjuobjektene. Formålet med dette var å finne sammenhenger mellom oppfatninger og tankemåter intervjuobjektene hadde om holdninger, motivasjon og hvor ansvaret ligger for å beholde seniorer i arbeid.

4.2.3 Presentasjon av funn

Vi har valgt å presentere funnene våre ved å bruke sitater. Vi har benyttet oss av "Tell and show"- og "show and tell"- metodene som beskrevet i Golden-Biddle og Locke (1997). En slik metode innebærer at vi bruker sitater fra intervjuobjektene når vi presenterer funn som belyser problemstillingene våre. Bruk av sitater gjør i tillegg teksten vår mer levende og det blir lettere å følge den etterfølgende drøftingen.

4.2.4 Validitet og reliabilitet

Den eksterne validiteten til utredningen vår vil være begrenset, da en forutsetning for dette er at funnene kan generaliseres og dermed må være basert på et representativt utvalg (Jacobsen 2005, 20). Vi har basert oss på et strategisk utvalg med dybdefokus. Videre baseres analysen vår på et begrenset mengde data, hovedsakelig seks dybdeintervjuer, noe som naturligvis også bidrar til å legge føringer for i hvilken grad funnene kan generaliseres og gjelde for andre situasjoner og organisasjoner. Imidlertid er hovedutfordring ved en bacheloroppgave at man har begrensede ressurser. Kvalitativ metode er svært tidkrevende både med tanke på innsamling og analyse av data (Jacobsen 2005, 130). Vi var nødt til å begrense datainnsamlingen for å kunne gjøre en mest mulig grundig analyse. Målsettingen var å oppnå dybdeinformasjon fra det utvalget vi fikk tilgang på i Oslo.

Vedrørende begrepsvaliditeten vil vi hevde denne er god ved at vi konsekvent har tatt utgangspunkt i en litteraturgjennomgang for å identifisere relevante begrep. Videre har vi gjort vårt beste for at målingen av begrepene har blitt utført slik at vi har hatt fokus på å unngå fortolkningsfeil gjennom prosessen, altså ved å vektlegge intern validitet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010).

En utfordring ved den kvalitative tilnærmingen er at man som forsker står i posisjon til å påvirke både hvordan de innsamlede dataene ser ut og hvordan dataene fremstilles. Denne utfordringen har konsekvenser for både den interne validiteten og reliabiliteten til utredningen, dersom den ikke håndteres godt (Jacobsen 2005,130). Det er nødvendig å utelukke andre forklaringer på våre funn for at den interne validiteten skal være intakt (Jacobsen 2005, 20). Utfordringen underveis i datainnsamlingen lå derfor i å unngå fortolkningsfeil av respondentenes tolkning av våre spørsmål, samt vår tolkning av deres svar. Vi håndterte dette ved å åpne for muligheten for begge parter til å forklare og avklare. Spørsmålene våre var åpne, men samtidig klare. Vi testet forståelsen vår underveis og kom med oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart.

Vedrørende selve fremstillingen av dataene, så har vi forsøkt å utforme en grundig beskrivelse av datainnsamlingen og analysen i hoveddelen. I hvilken grad studiet kan etterprøves, sier noe om påliteligheten. Vi kan ikke hevde at funnene fra studiet vårt

vil vedvare stabilt over tid og på tvers av kontekst. For å styrke reliabiliteten har vi imidlertid hatt fokus på at det skal være transparens mellom data og funn (Etikkom, 2010). Dette har vi oppnådd ved å forsikre god forståelse i kommunikasjon med våre intervjuobjekter, samt forsøke å kommunisere våre funn på en klar måte.

4.3 Etske implikasjoner

Ingen av intervjuobjektene våre uttrykte ønske om å bli anonymisert. Vi fortalte dem allikevel at vi ønsket å gjøre dette, slik at de skulle føle seg fortrolig med å dele personlig og verdiladet informasjon med oss. Når det gjelder hvordan vi har håndtert data i etterkant har vi valgt å lagre lydfilene fra dybdeintervjuene, og ingen andre vil få tilgang på disse. Både transkriberingen og lydfilene vil slettes når sensur av oppgaven foreligger. I neste delkapittel skal vi presenteres og drøfte funn.

5. Presentasjon og drøfting av funn

I dette kapitlet presenterer, oppsummerer og drøfter vi våre funn fra dybdeintervjuene om hva som skal til for å beholde seniorer i arbeid. Kapitlet er strukturert kronologisk i tråd med våre tre delproblemstillinger. I delkapittel 5.1 belyser vi holdninger og myter om seniorer i arbeidslivet. I delkapittel 5.2 ser vi på hva som motiverer seniorer og hvilke insentiver som kan fungere. I delkapittel 5.3 belyser vi hvor ansvaret for å beholde mennesker i arbeid ligger.

Den overordnede problemstillingen for oppgaven, hva skal til for å beholde seniorer i arbeid, drøftes i Kapittel 6, ved å trekke på sammenhengen mellom de tre forskningsspørsmålene.

5.1 Analyse - Myter og holdninger til seniorer i arbeidslivet

I tråd med sosial og organisasjonspsykologien og forståelsen om at holdninger oppstår til ulike objekter i arbeidslivet, er samtlige av intervjuobjektene våre tydelige på at holdninger til senior arbeidstakere kan være negative.

Informant 5: Nei, nei, nei bedriftene vil stort sett bli kvitt gamlingene de.

Informant 4: Den ene dagen var du kjempeflink, mens dagen etter når du var fylt 65 var du for gammel.

Informant 3: At eldre ikke kan bidra på samme måte som yngre arbeidstakere...Det er mangel på kunnskap. Det er på tide at eldre ses på som den verdifulle ressursen de er, og ikke en gjeng med gamlinger som har gått ut på dato.

Informant 6: Det er jo allerede problematisk for eldre i arbeidslivet. Ledere vil ikke ansette dem fordi de har oppfatninger om at de har svekket ytelsesevne og alt det der

Informant 2: 41% av den yrkesaktive befolkning oppfatter eldre arbeidstakere som lite attraktive på arbeidsplassen, det er ganske høye tall og det baserer seg på noen forestiller om at eldre arbeidstakere er mindre produktive, vanskelig for å lære seg noe nytt, svekket omstillingsevne osv. Det finnes forskning som beviser det motsatte.

Det ikke alltid slik at vi handler ut fra hva vi tror er riktig, men også hvilke normer eller myter som eksisterer rundt et fenomen. Atferden til eldre arbeidstakere er ikke alene styrt av en diskriminerende holdning, men en kombinasjon av for lite kunnskap og myter. Samtlige intervjuobjektors refleksjoner forsterker denne påstanden.

Informant 3: Vi er mer produktive, har høyere utdanning, starter senere i jobb, bedre helse og sprekere både intellektuelt og fysisk til langt opp i årene. Men samfunnet har ikke flyttet seg dit, vi henger igjen og tenker fremdeles i dag på eldre sånn som det var for 20 år siden.

Informant 1: Jeg vil kalle det kultur jeg. Der vi (samfunnet) handler på et grunnlag som ikke er basert på verken fakta eller forskning, eller hvilken kunnskap man har om temaet. Man handler ut fra hva man har blitt fortalt er sannhet uten at det nødvendigvis er sant.

Ut fra intervjuobjektene reflekser viser han til myter om at seniorer er lite tilpasningsdyktige ved at han trekker frem at seniorer anses for å være dårlige på teknologi.

Informant 2: Det mange mener er at de (seniorer) må ha kortere arbeidstid, lettere arbeid, de kan ikke ha skift, kan ikke løfte og de kan i vært fall ikke IKT.

Informant 6: Jeg vil ikke legge skjul på at når det gjelder ny teknologi, og det sier alle, nesten alle, eldre sliter mer med ny teknologi, men så klart dette er jo igjen individuelt.

Henholdsvis informant 5 og informant 3 (de eldste intervjuobjektene) viser av egen erfaring at de synes ny teknologi er vanskelig, men at det imidlertid kan antas har sammenheng med interesse og ikke nødvendigvis alder. Det skaper allikevel et bilde av at seniorer har større utfordring med den teknologiske utvikling enn yngre yrkesaktive.

Informant 5: Noen sider holder du på, men det er noe som går litt mer trått. Dette vet jeg blant annet av egen erfaring. Det blir litt tøffere å henge med på teknologiske greier og alt som går veldig rask. Det blir ikke noe greiere med årene. Men til gjengjeld får du større erfaring.

Informant 3: Jeg fikk min første datamaskin i 1984, da var jeg altså 37 år og da var det helt nytt å da. Dette var jo en helt ukjent måte å både lære på å handle på, så jeg innrømmer jo at jeg sliter med alt som er nytt, det gir meg ikke noe motivasjon heller, jeg har aldri vært interessert i datamaskiner.

Intervjuobjekt 6 poengterer at seniorer kanskje ikke får den tilrettelegging som kreves når det kommer til IKT. At det er interesse blant seniorenene, og at det er nødvendig at de behersker dette, men at de blir oversett. Som informant 3 påpekte; ”alle” hevder jo at de ikke kan det, og med dette kan det tolkes dit hen at ”alle” tror at dette er synonymt med at de heller ikke kan lære det.

Informant 6 :Vi har jo noen undersøkelser fra noen år tilbake der mange som gikk av med AFP svarte det at de kunne tenkt seg å jobbe lenger hvis de hadde hatt de nødvendige IKT kunnskapene. Det har jo vært et sånn paradigmeskifter ikke sant, der man får jo faktisk ikke gjort noe uten pc, Ipad og telefon.

En annen myte som belyses er at seniorer er vanskeligere å si opp enn øvrige ansatte. Intervjuobjekt 5 sier ikke dette konkret, men hans siste setning viser til at det er nettopp det han mener.

Informant 5: Problemet med mange bedrifter er at de er så jævlig "risikoaverse". De er redd for å bli sittende med noen. Hele det norske arbeidslivet har ekstrem høy jobbsikkerhet ikke sant, og dermed får man den effekten. Du vil ikke ha noen av de som det i teorien kan hefte noe ved. De vil du holde deg unna, fordi du vet at får du dem først innenfor porten så blir du ikke kvitt dem igjen.

Informant 4: Argumenter som taler i mot det å ha eldre lengre i arbeid....slike argumenter er såkalte myter. Det er ikke sånn at folk plutselig blir sykere sekundet de fyller 65, eller at det er så vanskelig å bli kvitt de når de ikke fungerer lengre, og da husker jeg at når jeg leste det så tenkte jeg jøss, hva er forskjellen på å ansette en 60 åring, 50 åring eller 40 åring. Hvis de ikke fungerer så skal de jo ut, uavhengig av når de er født.

Enkelte av intervjuobjektene mener at det ikke nødvendigvis er mangel på kunnskap som lar holdningene leve. Til tross for at flere ledere har nok kunnskap og vet at mytene ikke nødvendigvis er sanne, kan følelser og en innebygd motvilje komme inn og forstyrre de rasjonelle overveielsene. Negative holdninger til seniorer i arbeidslivet er sterke, og lar seg vanskelig endre.

Informant 3: Når du skal snu en hel tenkemåte til et helt samfunn så tar det mer enn en generasjon . Synet på eldre snur du ikke bare ved å levere noen rapporter på hvordan fakta er.

*Informant 1 :Man skal ikke stigmatisere senioren, senioren er en ressurs.
Det har vi skjønt med det, er mer dette hvordan vi skal få det til.*

Informant 2 : Så er det dette med myter og stereotypier det er å bekjempe. Det er vanskelig. Man må ta tak i disse forestillingene. Vi ser at disse forestillingene får lov til å leve.

Det samme er også fremtredende i myten om at seniorer er dyrere enn øvrige arbeidstakere. Til tross for den nye pensjonsreformen som har ført til at det er omtrent samme kostnader å ha seniorer i arbeid som yngre, viser informant 3 til at det er en myte som henger igjen. Det er grunn for å tro at samtlige organisasjoner er informert om virkningen av den nye pensjonsreformen, men igjen viser det hvordan den kunnskapen en har om et fenomen ikke nødvendigvis henger sammen med den holdningen man utviser.

Informant 3: Det er en av disse her mytene som på en måte holder seg og som er med på styre personalpolitikken, at seniorer er dyrere å ha i arbeid. I dag er det sånn at det eldre er i veldig liten grad dyrere pensjons-messig en de yngre, før så var det enorme forskjeller.

Informant 6: Det som var et poeng men som snart ikke er noe poeng lenger det er jo i disse ytelsesbedriftene så er det jo fryktelig dyrt. så det er minimalt problem men det var jo en reell utfordring tidligere. Det er gjerne vanskelig å endre.

Det som kan tolkes som en annen holdning eller myte om senioren er at de tar jobbene til de yngre. Dette avvises av intervjuobjektene som direkte feil.

Informant 2: Vi ser i dag at det stigmatisering av de eldre i arbeidslivet. Det har liksom har blitt en grei praksis at disse skal ut. Men det er jo ikke slik at tar man noen ut av den eldste gruppen så gis det plass til de unge.

Informant 4: Det er bare tull og tøys at yngre tar jobbene til de eldre. Ja, det er vel dette med at det høres logisk ut, men det er bare synsing. Det er sånn som med alle myter.

Ved informant 5 sin uttalelse viser han til det samme som intervjuobjekt 2 og 4. Hans oppfatning er imidlertid at det er sant.

Informant 5: Et poeng til, og det er at hver gang det skjer nedskaleringer, og det skjer veldig ofte i våre bedrifter. Det er alltid eldre. Og hvorfor det? Jo, fordi naturligvis bedriftene tenker at det er det som skaper minst fuzz, og fagforeningene tenker at det er de unge som sliter. De gamle har jo sin gode pensjon og ikke sant, mens unge som sitter med gjeld og unger må for all del ikke miste jobben.

I enkelte av intervjuobjektene reflekser kommer det også frem at organisasjoner generelt er positive til seniorarbeidstakere. Til tross for dette viser intervjuobjektene reflekser at myter knyttet til seniorer overskygger /veier tyngre.

Informant 5: Som jeg var inne på tidligere så er det sånn at bedrifter er fornøyd med sine eldre ofte, men de vil ikke ha flere av dem. De er forbundet med risiko. Det er mye bedre å ikke sitte med en som du ikke burde hatt, enn å ikke sitte igjen med den absolutt beste.

Informant 3: særlig det vi ser er ofte, ikke alltid, er at eldre som man har på sin arbeidsplass de vil vi ha, men skal det ansettes nye da kommer alder inn, nei de er for gamle til å ansettes, fordi man er usikker på hva de representerer.

5.1.2 Oppsummering av funn

I tabellen viser vi til funn om at det eksisterer holdninger og ulike myter til seniorer i arbeidslivet. Det må påpekes at det funnene tar utgangspunkt i intervjuobjektene reflekser om holdninger og myter om seniorer i arbeidslivet. Det er med andre ord ikke deres egne oppfatninger om seniorer.

Samtlige informanter, med unntak av informant 1 som ikke har svart mener det er negative holdninger til seniorer i arbeidslivet. Funn tilsier at det er myter knyttet til at seniorer er mindre tilpasningsdyktige (IKT ferdigheter). Det fremkommer også at en myte er at senioren tar jobbene til de unge. Fire av informantene mener myter og mangel på kunnskap har innvirkning på holdninger til seniorer. Det er også funn som tyder på en oppfatning om at seniorer er dyre å ha ansatt fortsatt gjør seg gjeldene. Når det gjelder oppfatning om at seniorer er vanskeligere å si opp viser våre funn at dette er en myte som fortsatt gjør seg gjeldene.

Tabell 5. 1 Funn holdninger og myter

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6
Det finns negative holdninger til seniorer	-	X	X	X	X	X
Seniorer har svakere kunnskaper i IKT	-	X	X	-	X	X
Det er vanskelig å si opp seniorarbeidstakere	-	-	-	X	X	-
Holdninger er vanskelige å endre	X	X	X	-	-	-
Seniorer er dyrere for organisasjonen	-	-	X	-	-	X
Seniorenearbeidstakere tar jobbene fra de unge	-	X	-	X	X	-
Organisasjoner er stort sett fornøyd med egne seniorer	-	-	X	-	X	-

X = har svart - = ikke svart rødt = Uenig

5.1.3 Drøfting av funn myter og holdninger

I det følgende drøfter vi hvilke holdninger til seniorer som gjør seg gjeldene i arbeidslivet. Vi ønsker å se hvilke holdninger som gjør seg gjeldene ved å drøfte intervjuobjektens oppfatninger av myter knyttet til seniorer i norsk arbeidsliv, og underbygge med teori om holdninger der det lar seg gjøre.

Holdninger kan i følge Kaufmann og Kaufmann (2010) forklares som et beredskap til å handle på en bestemt måte overfor et objekt, en kategori eller fenomen. Flertallet av våre intervjuobjekter gir i sine refleksjoner et tydelig bilde av et arbeidsliv preget av holdninger knyttet til seniorarbeidstakere, og viser videre til at holdninger setter begrensninger for seniorenens muligheter i arbeidsmarkedet. Solem (2012) poengterer i tråd med dette at negative holdninger til seniorer gjør beredskapen til å si opp høy, mens beredskapen til å ansatte seniorer vil være lav.

I følge intervjuobjekt 5 forklarer han at organisasjoner tar en stor risiko ved å ha seniorer i arbeid. Hvilken risiko han referer til er mindre klart. Det tyder allikevel på at han mener usikkerheten knyttet til antagelser om at seniorer har vanskeligheter med å tilpasse seg.

Myte 1: Seniorer er mindre tilpasningsdyktige

Når det gjelder risiko knyttet til seniorers tilpasningsdyktighet er det naturlig å trekke inn de endringer teknologi medfører. Vi finner i dag en stadig utvikling av informasjonsteknologi, og som Solem (2012) påpeker er mestring av teknologi en nødvendig forutsetning i arbeidslivet.

Den eldre generasjonen har ikke vokst opp med teknologi på samme måte som den yngre generasjonen. Av dette er det grunn til å tro at seniorer har mindre erfaring enn den yngre generasjonen når det kommer til IKT, og dermed ser på det som en større utfordring. Dette underbygges også i de eldre intervjuobjektets refleksjoner om sine egne IKT ferdigheter, der de viser til at de synes det er vanskelig med ny teknologi og trives bedre med ”gamle” metoder. Forskning gjort av Solem (2012) bygger opp om denne påstanden. Samtidig finner vi også forskning som tyder på det motsatte. Det går frem av Posthuma og Campion (2009) at oppfatninger av at seniormedarbeidere presterer dårligere i jobben, er dårligere på omstilling og ny læring er overdrevet, eller i verste fall direkte feil.

En annen holdning som går ut over seniorenas yrkesdeltakelse er myter som sier det er vanskeligere å si opp seniorer enn yngre

Myte 2: Seniorer er vanskeligere å bli kvitt

Intervjuobjekt 5 viser til den høye jobbsikkerheten i norsk arbeidsliv, og at det dermed er stor risiko for organisasjoner å ansette seniorer. Det han formidler kan tolkes dit hen at organisasjoner har en holdning som tilsier at det er vanskeligere å si opp seniorer enn øvrige ansatte. Det er en krevende prosess å si opp ansatte i Norge. (Brochs Haukedal 2010, 234). Det kreves tilstrekkelig dokumentasjon på at organisasjoner har forsøkt å få den ansatte til å forbedre seg, og videre kan en oppsigelse først gjennomføres dersom forbedring til stadighet uteblir (Ørjasæter 2013). Det må imidlertid spesifiseres at dette gjelder alle ansatte, og at prosessen ikke blir vanskeligere dersom oppsigelsesforholdet gjelder en senior. Uttalelsen til informant 5 kan tyde på at enkelte organisasjoner bruker et slikt argument som en unnskyldning for dårlige rutiner i deres personalpolitikk. Det skal ikke være vanskeligere å si opp en senior enn en annen ansatt, men hvis rutinene er svake vil det kunne skape en problematisk prosess. Dette belyses videre av intervjuobjekt 4 som

påpeker på lik linje med (Ørjasæter 2013) at grunn for oppsigelse krever gode rutiner uavhengig av den ansattes alder.

Er seniorer dyrere å ha i arbeid? I neste avsnitt vil vi drøfte om det er hold i en slik påstand.

Myte 3: Seniorer er dyrere å ha i arbeid enn øvrige ansatte.

Intervjuobjekt 3 sier at det i enkelte organisasjoner fremdeles er en oppfatning om at seniorer er dyrere å ha i arbeid enn øvrige ansatte. Forskjellen på kostnader mellom yngre og eldre arbeidstakere viser Posthuma og Campion (2009) gjennom sin forskning er overdrevet. Det som imidlertid må påpekes er at det tidligere var dyrere å ha seniorer i arbeid enn øvrige ansatte. Grunnen til dette var at senioren fikk en viss prosentdel av lønnen som pensjonsytelser som kostet organisasjonene dyrt. Den nye pensjonsordning har derimot gjort det tryggere for organisasjonene å ha seniorer i arbeid, ettersom det har blitt enklere å kalkulere kostnader knyttet til denne gruppen. Som intervjuobjekt 3 fremhever har dette medført mindre, nærmest ikke eksisterende, forskjeller på kostnader knyttet til seniormedarbeidere og øvrige ansatte. Det underbygges av forskning gjort av Midsundstad og Hippe (2013) som viser at det i arbeidslivet i dag er like kostnader knyttet til seniorer og yngre arbeidstakere. Nevnt innledningsvis gjør oppfatningen av at seniorer er dyrere å ha i arbeid fremdeles gjeldene. Dette kan forklares ved at holdninger ofte forholder seg stabile på tvers av situasjoner, og lar seg vanskelig endre (Brochs – Haukedal 2012, 232). De fleste som jobber med personalledelse i organisasjoner vet nok at dette ikke stemmer overens med fakta, men i henhold til den affektive komponenten forklares det hvordan mennesker kan være enige om fakta, men likevel inne ha ulike holdninger til det samme objektet.

Et argument som i følge våre funn blir brukt som en ”unnskyldning” for å nedskjære blant seniorer i nedbemanningsprosesser er påstanden om at seniorer står i veien for yngre generasjonens yrkesdeltakelse.

Myte 4: Seniorer tar jobbene til de yngre

Enkelte av intervjuobjektene påpeker at norske organisasjoner tilfreds med seniorers

arbeidsinnsats, men allikevel viser de til at nedskjæringer i de fleste tilfeller går utover denne gruppen. Holdningsteorien sier at en handling er en direkte konsekvens av en holdning (Kaufmann og Kaufmann 2012). Derfor kan slike nedskjæringer tyde på at der noe annet enn en negativ holdning til seniorer som ligger til grunn. Et mulig motiv for å nedbemanne seniorer fremfor øvrige ansatte kan i følge våre funn være en oppfatning om at seniorer har større økonomisk trygghet enn den yngre generasjonen. Atferd er ikke alltid styrt av holdninger og i følge Kaufmann og Kaufmann (2010) kan andre elementer i form av myter eller normer ha stor utslagskraft og overskygge lederens rasjonelle overveielser. Dette kan eksempelvis komme til uttrykk ved at lederen verdsetter kompetansen til senioren, men lar oppfatningen om at yngre har mer behov arbeid overskygge behovet for senioren kompetansen.

Hvorvidt oppfatningen av at yngre har mer behov for arbeid enn eldre kan vi ikke si med sikkerhet. Det er selvsagt nødvendig at de unge får mulighet til å delta i arbeidslivet, og som enkelte av intervjuobjektene beskriver har de fleste unge gjerne opparbeidet seg høy gjeld etter endt studietid og kan ha vanskeligheter med å få innpass på boligmarkedet og er dermed avhengig av å få jobb. Hvis hindringene til yngre sin yrkesdeltakelse er et direkte resultat av at seniorer står i arbeid, kan nedskjæringer av eldre til en viss grad forsvares av dette. På den andre siden hevder imidlertid Kuvaas (2012) at det er liten grunn for å prioritere yngre fremfor seniorer, og som beskrevet av intervjuobjektene våre vil ikke dette nødvendigvis føre til mer rom for yngre sin yrkesdeltakelse. Grunnen til dette er i følge Intervjuobjekt 2 at arbeid fører til mer arbeid. Hva som menes med dette er at de organisasjoner med størst alderssammensetning gjerne har flere yngre og eldre i arbeid. Kvam (2012) underbygger våre funn og viser til land som har den laveste arbeidsløsheten, også har den minste andelen av tidligpensjonerte. Axel Börsch-Supann (sitert i Kvam 2012) avliver i sin forskning myten om at seniorer tar jobbene til de yngre og viser til utelukkende går ut over seniorenes yrkesdeltakelse. Et resultat av stadig nedskjæringer av seniorer i nedbemanningsprosesser kan i verste fall resultere i nedgang av både seniorer og yngres yrkesdeltakelse.

5.4 Analyse - Motivasjon og insentiver

Hva som påvirker seniorenes tidspunkt for yrkesavgang har vært gjenstand for mye diskusjon og forskning de senere år. I dagens situasjon med politisk enighet om å

stimulere seniorer til senere yrkesavgang, er det av stor betydning å vite noe om hva som motiverer seniorarbeidstakere til å fortsette i arbeid. Vi vil belyse dette i følgende analyse.

Flertallet av intervjuobjektene reflekser rundt seniorpolitiske tiltak gir et tydelig budskap på at tiltakene ikke virker slik de er tiltenkt; å beholde seniorer lengre i arbeid.

Informant 5 : Den der 6. Ferieuken, den er deilig men den bidrar ikke til at folk står lengre, den bidrar bare til at man jobber litt mindre.

Informant 5: Vi sier det at personalpolitikk og seniorpolitikk er to av samme stykke. Også sier vi at vi ikke tror på seniorgoder. Det er også en fafo-rapport som sier det at det ser ikke ut til å være en positiv effekt av det.

Informant 3: Disse tiltakene da, som jeg tror for noen er veldig bra, som skal gjøre at de får en lengre yrkeskarriere, men så viser forskning nå hvis du tar totalen at du ser på alle eldre så er det ikke sikkert dette lønner seg likevel, for mange av disse som får disse godene ville jobba lengere uansett.

Informant 4: Det som er et paradoks er jo at mange av de eldste ikke trenger slike insentiver. De er egentlig fornøyd med å jobbe i seg selv. Og noen skjønner jo ikke dette at når de fyller 60 år så skal de plutselig ha en ekstra ferieuke. Hvorfor skal de det?

I kontrast skiller stiller en av intervjuobjektene seg ut;

Informant 6: Vi har seniorpolitikk her med disse tradisjonelle virkemidlene med muligheter til å ha kortere arbeidstid, og det tror jeg fungerer noenlunde. Jeg ser hvert fall det at folk blir her stort sett til de er 67 år.

På måten han uttrykker seg kan det tolkes dit hen at han ikke har lagt spesielt mye tanker rundt om det er tiltakene som fungerer eller andre faktorer som gjør at seniorenne blir til de er 67. Det at vedkommende jobber i et selskap med svært god

organisasjonskultur og arbeidsmiljø ser ut til å være av større betydning enn de faktiske seniortiltakene i hans videre refleksjoner.

Informant 6: Det å være en del av felleskapet. Det folk som slutter i jobben savner mest er det sosiale felleskapet. Her (på hans arbeidsplass) er det veldig bra. Det sosiale felleskapet er jo i mange tilfeller bygget opp rundt jobben. Tilhørighet. Være en del av dette, da vil du trives og da vil du fortsette.

Informant 6: Kunnskap, læring, mestring, inkludering. Ja, du må være en del av felleskapet. Da ligger de elementene der. De tror jeg er mye viktigere enn mulighetene for å ha fri en ekstra dag i uken

Det ser ut til å være enighet blant intervjuobjektene at tiltakene ikke alltid vil fungere ettersom mennesker motiveres ulikt.

Informant 3: (...) så motivasjon tror jeg er mer knytta til hvem du er og hvilken jobb du har enn å si at dette blir de eldre motivert av og dette blir de unge motivert av, jeg tror det er mer sammensatt enn det.

Informant 2: Det er mange sider ved det da, dette kan ha mer med personlighet, den du er, det du liker og hva du blir motivert av, mer enn hva det har med aldersforskjeller og gjøre.

Det trekkes gjennomgående frem at motivasjon for å fortsette i stor grad handler om indre motivasjon. Interesse, glede, mestring og velbehag knyttet til arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø.

Informant 2: Dette med kompetanse tror vi er helt avgjørende, utviklingsmuligheter i arbeidet, både ny kompetanse, men også utvikle den kompetansen man allerede har.

Informant 6: Det jeg vektlegger mest når jeg snakker om hvordan folk skal stå lenger i jobb, det er forholdet til utvikling og kompetanseheving.

Videre trekkes det frem viktigheten av mestringsfølelse som en nødvendig faktor for å skape motivasjon blant de ansatte/seniorer

Informant 6: Å ha spennende arbeidsoppgaver og mestre er det lite som triumfer. Det er jo det vi som mennesker liker best av alt, å mestre. I alle tilfeller, enten om du er ung eller gammel. Når du faller fra er det mangel på mestring.

Informant 3: Ja, de ansatte må ha motiverende oppgaver, og videre må de settes i stand til å mestre de oppgavene. Da tror jeg nok at folk har lyst å gå på jobben ikke sant. Hvis vi trives, og hvis vi synes det er noe dritt å være borte fra jobb det er da man har oppnådd noe.

Informant 2: Det er uhyret viktig at alle har kompetanse til mestre sin jobb og sin arbeidsdag.

At indre motivasjon trekkes frem som en avgjørende faktor overskygger ikke viktigheten av ytre motivasjon i arbeidslivet. Økonomiske insentiver blir ansett som en nødvendig faktor for jobbtilfredshet, men det må ses i sammenheng med hvor godt seniorene trives på arbeidsplassen.

Informant 5: Vi ser jo at de som har de interessante og godt betalte jobbene de står til 67 år. De som ikke har utdannelse og startet når de var 20, det er veldig vanskelig å få dem til å fortsette.

Informant 3: Økonomiske insentiver skal ikke føyse med, men vi skal ikke gå like langt som økonomene som meiner det er bare økonomiske insentiver som fungerer. Synet på arbeid er at det bare er noe herk hele greia, jeg gjør det bare for å overleve, men heldigvis så er det ikke sånn blant flertallet av oss da tror jeg da.

Enkelte av intervjuobjektene trekker frem det nye pensjonssystemet som velfungerende for å få seniorarbeidstakere til å stå lengre i arbeid.

Informant 6: (...) når vi snakker økonomiske incentiver, har det vist seg at de nye pensjonssystemene er ganske effektive.

Informant 4 : I Norge er folk flinke til å holde seg fast på grunn av pensjonssystemet.

Seniorpolitiske tiltak i form av for eksempel redusert arbeidstid kan for enkelte oppleves som et signal om at ledelsen har mindre forventninger til deres arbeidsinnsats. Det vil antageligvis være seniorer som har behov for en slik tilrettelegging, men slike behov bør iverksette individuelle tiltak i stedet for å sende ut kollektive tiltak som i beste fall treffer noen, men i verste fall demotiverer resten.

Informant 3: Du skal ikke pakke eldre inn i bomull, at nå trenger ikke de å jobbe så mye eller nå behøver ikke de å lære noe nytt, det er jo helt feil. Den dagen folk slutter og ha forventninger og krav til deg, hvem er det som greier å opparbeide seg motivasjon til å jobbe da. Jeg mener i prinsippet at det skal være like krav til utførelse av jobb og eldre som til unge.

Informant 5: Du får ikke folk til å jobbe mer, ved å si at de skal jobbe mindre. Det er noe helt gærnt med det altså.

Informant 6: Du blir koblet av i forhold til kompetanseutviklingen hvis du liksom blir satt på vent i forhold til nytt datautstyr og sånne ting. Da er du fort på vei ut sånn at det er om å gjøre å holde alle integrert i det samme systemet for at du skal kunne bli med videre.

5.4.1 Oppsummering av funn

I tabell 5.2 oppsummerer vi oppfatninger av hva som skal til for å motivere seniorer, og hvilke insentiver som kan fungere. Når det gjelder tradisjonelle seniorpolitiske tiltak mener flertallet av intervjuobjektene at tiltakene ikke nødvendigvis bidrar til at seniorer står lengre i arbeid. Intervjuobjekt 5 er imidlertid klar på at slike tiltak ikke fungerer, mens de resterende tre intervjuobjekter viser til at tiltakene kan treffe enkeltes behov, og dermed fungere i de tilfeller. Funnene er klare på at motivasjon er

individuell, og avhenger ikke av alder. Når det gjelder motivasjon til å fortsette i arbeid viser informant 2, informant 4 og informant 6 at utviklingsmuligheter i arbeidet er viktig. Informant 2 mener også mestring i arbeidet er sentralt, sammen med informant 3 og informant 6. Flertallet av intervjuobjektene mener økonomiske incentiver er sentralt for forlenget yrkesdeltakelse. Tre av intervjuobjektene viser til at en konsekvens av seniorpolitiske tiltak kan være mindre motivasjon blant seniorer i arbeidslivet.

Tabell 5.2 Funn motivasjon og insentiver

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6
Tradisjonelle eniorpolitiske tiltak fungerer ikke	-	-	X	X	X	-
Tradisjonelle seniorpolitiske tiltak fungerer for enkelte	-	-	X	X		X
Hva som motiverer henger ikke sammen med alder, det vil alltid være individuelt	-	X	X	-	X	-
Utviklingsmuligheter i arbeidet er motivasjonsfremmende	-	X	X	X	-	X
Å mestre arbeidsoppgaver virker motivasjonsfremmende	-	X	X	-	-	X
Økonomiske incentiver fungerer	-	-	X	X	X	X
Mindre krav og forventninger gjennom seniorpolitike tiltak virker demotiverende	-	-	X	-	X	X

X = har svart - = ikke svart rødt = Uenig

5.4.2 Drøfting motivasjon

Overordnet går det frem at seniorpolitiske tiltak skal få seniormedarbeidere til å stå i arbeid (Statens personalhåndbok, 2012). Det er store forskjeller på mennesker, på samme måte som det er store forskjeller på seniormedarbeidere i en organisasjon. Paradoksalt er seniorpolitiske tiltak iverksatt for å motivere samtlige seniorer i organisasjoner til å stå i arbeid, uavhengig om de har behov for det eller ikke. Det enkeltes menneskets fødselsdato er satt som eneste kriterium for utdeling av tiltakene. Midsundstad (2007) viser til at effekten av tiltakene vanskelig lar seg dokumentere, og dermed er det uvisst om tiltakene faktisk fungerer. Det er grunn for å tro at det i enkelte tilfeller kan føre til utsatt yrkesavgang, mens i andre tilfeller kan effekten utebli. Dette reflekteres også i intervjuobjektens tanker om seniorpolitiske tiltak. Enkelte av intervjuobjektene ser på de tradisjonelle tiltakene som lite hensiktsmessige for utsatt yrkesavgang for den enkelte senior, henholdsvis informant 5, informant 3 og informant 4. Informant 6 på den andre siden mener de tradisjonelle virkemidlene i form av redusert arbeidstid kan fungere til en viss grad. Dette bekreftes av Vickerstaff, Loretto og Smith 2009; Taylor 2006 sitert i Midsundstad, Nilsen og Hermansen (2013), der redusert arbeidstid trekkes frem som særlig egnet for å få seniorer til å stå lengre i arbeid. I Reichborn - Kjennerud (2010) ble også her redusert

arbeidstid trukket frem av seniorene i undersøkelsen som viktige insentiver for å fortsette i arbeid. På den andre siden mener flertallet av intervjuobjektene at seniorer ikke må få spesialbehandling. Det må være like krav til eldre som til yngre, og intervjuobjekt 3 mener mindre krav og forventninger gjør det vanskeligere å opprettholde motivasjon til å fortsette i arbeid. I teori om belønning (Skaalvik 2005) legges det frem at goder som tildeles seniorer, for eksempel redusert arbeidstid, uten at seniorene selv føler behovet, kan sende signaler til senioren om at lederen har lavere forventninger til dem. I slike tilfeller vil tiltakene virke mot sin hensikt og redusere den ansattes motivasjon, i stedet for å øke den. Informant 4 og informant 3 hevder i tråd med Midsundstad og Bogen (2011) at mange av dem som mottar slike tiltak ville fortsatt i arbeid uansett. Tiltakene faller da mer i en kategori seniorgoder, ettersom effektive tiltak handler om å redusere tidlig pensjonering, ikke sørge for ekstra goder til de som uansett ville valgt å fortsette. Intervjuobjektene er videre opptatt av at motivasjon er individuelt og bør ses i sammenheng med hvem du er som person, og ikke hvor gammel eller ung du er. Dette bekreftes av Jacobsen og Thorsvik (2013) som påpeker at ikke alle mennesker i en organisasjon kan la seg motivere av de samme forholdene.

I tråd med motivasjonsteorien om ytre motivasjon viser flertallet av intervjuobjektene til nødvendigheten av økonomiske insentiver for å fortsette i arbeid. Informant 5 trekker frem at godt betalte jobber kan ha positiv innvirkning på forlenget yrkesaktivitet, mens informant 6 og informant 4 viser til det nye pensjonssystemet som effektivt. Dette bekreftes av motivasjonsteorien, der økonomiske insentiver blir sett på som velfungerende virkemidler for å øke arbeidsinnsats, samt tiltrekke og videre beholde ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013). Dette reflekteres også i undersøkelsen av Reichborn - Kjennerud (2010). Her vises det til at seniorene i den aktuelle undersøkelsen trakk frem høyere lønn som et viktig incentiv for å fortsette i jobb.

Midsundstad og Hippe (2013) fremhever at pensjonssystemet gjør det lønnsomt å fortsette i arbeid, samtidig som det vil bli dyrt for den enkelte å gå av tidlig. På den ene siden kan dette føre til at flere ønsker å stå lengre i arbeid, mens de som i utgangspunktet ikke makter å jobbe lengre enn til 62 årsalderen må fortsette utelukkende av økonomiske årsaker. Dermed kan den nye pensjonsordningen medføre

store skiller mellom de som har økonomisk mulighet til å fratre og de som tvinges til å fortsette. Midsundstad og Bogen (2013) trekker her frem at økt tilrettelegging på arbeidsplassen må tilpasses de som er tvunget til å fortsette. I tråd med våre funn og motivasjonsteori (Jacobsen og Thorsvik 2013), mener de tiltakene må tilpasses den enkeltes behov (Midsundstad og Bogen 2013). De påpeker at seniortiltak ikke må fjernes da dette kan gi negative konsekvenser i form av at de ansatte føler seg lite verdsatt. Ved å ta bort et attraktivt gode kan gi en sterkere negativ motivasjonseffekt enn å tilføre et.

Ytre motivasjon i form av økonomiske incentiver viser gjennom våre funn å ha innvirkning på seniorenas yrkesavgang Jacobsen og Thorsvik (2013) mener ytre motivasjon får medarbeidere til å yte mer. I de fleste tilfeller vil imidlertid både ytre og indre motivasjon (tilfredshet ved selve oppgaven) være tilstede samtidig (Knudsen og Ryen 2005). Dette belyses gjennom våre funn. Intervjuobjektene trekker frem utviklingsmuligheter i arbeidet, kompetanseutvikling, inkludering og tilhørighet som avgjørende motivasjonsfaktorer for å fortsette i arbeidet. Midsundstad (2007) bekrefter dette og sier at arbeidsmiljø, muligheter for kompetanseutvikling og oppgradering gjennom yrkesløpet ser ut til å ha positiv effekt på seniorenas yrkesavgang. Det trekkes spesielt frem tiltak rettet mot opprettholdelse av den enkeltes mentale helse som sentralt i få seniorer til å fortsette i arbeid. Dette bekreftes i Hertzbergs motivasjonsteori der det også legges vekt på motivasjonsfaktorer i form av de ansattes personlige utvikling som sentralt for å fremme trivsel og føre til økt ytelse på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik 2013).

De oppfatninger et menneske har av seg selv er en sentral forutsetning for personens tanker, følelser, motiver og handlinger. Vi fant at informant 2, informant 3 og informant 6 vektlegger mestring av arbeidsoppgaver som sentral motivasjonsfaktor i arbeidslivet. Dette stemmer overens med Hertzbergs motivasjonsteori om at tilfredsstillelse ved å gjøre en god jobb, samt se resultater av arbeidet må være tilstede for å gi trivsel og økt ytelse i en arbeidssituasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013). Enkelte av intervjuobjektene mener seniormedarbeidere må settes til oppgaver de kan mestre. Den oppfatningen vi har av oss selv kan dannes gjennom persepsjon av andres oppfatninger av oss. Tolkningen seniorenene gjør av lederes reaksjon på deres arbeidsutførelse vil i tråd med symbolsk interaksjonisme legge føringer for

selvoppfattelse, som igjen influerer deres motivasjon til arbeidet (Skaalvik 2005). Dette bekreftes i våre funn, der det kommer frem av at manglende tilbakemelding og respons gjorde seniorene i en bestemt organisasjon usikker på om de presterte godt nok. Dette virket videre negativt inn på jobbtilfredsheten, noe som kan medføre tidligere avgang fra arbeidslivet.

5.5 Analyse - Hva slags virkemidler kan anvendes, og hvem skal ta ansvar?

Ledelse handler om å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet. Ved våre intervjuobjekters refleksjoner rundt hva som skal til for å holde mennesker yrkesaktive lengre trekkes betydningen av lederens rolle frem.

Informant 3: For å beholde folk i arbeid veit vi at ledelse betyr mye

Informant 2: Det som er gjennomgående er dette med ledelse, ledelse og kvaliteten på relasjonen med leder og medarbeider er så viktig.

Informant 6: Det å se individet egentlig, noe som til de grader er en lederoppgave. Det er avgjørende. Det er mye gruppetenking i forhold til eldre.

Ovenfor trekker intervjuobjekter frem lederens rolle som sentral for å beholde seniorer yrkesaktive lengre. Av dette poengteres det videre viktigheten av å forstå hva det innebærer å bli eldre. Lederen må se den ansattes utvikling, forstå de behov som melder seg og klarer tilpasse arbeidssituasjonen til den enkeltes behov.

Informant 6: Jeg tror nok det at sånn når ansatte nærmer seg de senere 50 årene år så må arbeidsgiveren holde øye med og sørge for at folk trives men samtidig også heve beredskapen. Følge med på hva som skjer, om det er noen tegn til å melde seg ut osv. Det er viktig å være observant. men jeg mener at det er faktisk sånn at det er arbeidsgiveren som må ha den aktiveringsbiten hvis man kan kalle det det, og følge med på dette og følge opp vedkommende.

Informant 3: Det gjelder å bruke eldre på de sidene de er sterke og ikke bruke dem på de dem er svake ,men hvis du har ledere som er kloke , ja jeg ser jo at han ikke springer så fort lenger, men kan han gjøre andre ting, i stede for å fokusere på de svake sidene.

Informant 2: Ledelse og lederopplæring er nok noe av de viktigste tiltakene(...) man må ha kunnskap om seniorer i arbeidslivet.

Mennesker er forskjellige gjennom hele livet. Vi har ulike behov og krever ulik tilpasning i arbeidslivet gjennom alle livsfaser. Det interessante med seniorpolitikk er at det skaper skille mellom å være ”vanlig ansatt ” og senior. Når et menneske kategoriseres som senior i yrkeslivet endres fokuset på hvordan disse menneskene skal behandles. Nye tiltak iverksettes, og disse skal favne alle. Men er vi ikke fremdeles like *ulike*? Det er ikke nødvendigvis slik at vi får *like* behov og krever *lik* tilpasning året vi kan kategoriseres som senior, selv om tiltakenes tanke kan tilsi det. Refleksjoner til våre intervjuobjekter underbygger dette.

Informant 6: Hele livet har vi mulighet til å falle av, og da er det viktig at vi har ledere/lærere/mennesker i livet vårt som ser oss og drar oss inn på rett spor. Det som er god ledelse i forhold til god seniorpolitikk er egentlig god ledelse i forhold til god personalpolitikk gjennom hele arbeidslivet.

Informant 1: Den generelle politikken treffer egentlig ingen. Det handler om å se hver enkelt, og finne en løsning for det individet uansett hvilken alder vedkommende har. Det er en helhet som skal vurderes. Å ta seg tid til det å se hver enkelt. Vi må ta en og en, dette tar tid, men det er nødvendig.

Informant 3: Man blir mer og mer forskjellige å ikke omvendt, man får litt inntrykket av at det er omvendt at det skal være ett tiltak for bedriftene som skal gjelde alle seniorenene, og dette er håpløst fordi det finnes jo ikke ett tiltak som kan favne alle.

Informant 2: Hver enkelt organisasjon, kommune eller bedrift, de er forskjellige. De har forskjellige folk hos seg, og de har forskjellige behov. De

har forskjellige forutsetninger, og forskjellige utfordringer ikke sant. Men mange kommer til oss og sier; men kan ikke dere si hva som er god seniorpolitikk og hvilke tiltak skal vi iverksette. Det er ikke så enkelt. Det handler ikke om at "one size fits all".

Tidligere forskning på tiltak som skal få seniorer til å stå lengere i arbeidslivet har påpekt at det å bli sett av nærmeste leder har stor betydning for å fortsette i jobb. Dette innebærer at seniorene ikke blir satt på vent frem til yrkeskarrieren avsluttes. De må få tilbakemelding på at den jobben de gjør er god nok/ikke god nok, samt kjenne på at de er ønsket i organisasjonen.

Informant 4: Det som slo meg litt, jeg snakket med mange eldre hyggelige folk da som hadde vært 30 40 år i bedriften og det var en kjempefin arbeidsplass, men mange sa at de tre siste årene på jobben var ikke hyggelige. Da var de i tvil om de fungerte godt nok, det var ingen som sendte de på kurs, de fikk ikke lære noe nytt og de ble rett og slett oversett i alle spennende prosjekter. Veldig mange folk gidder ikke arbeide mer hvis ikke arbeidsgiver vil at de skal være der.

Informant 2: Hvorfor er det ingen som kan fortelle de da; du duger eller du duger ikke (..)og da tror jeg egentlig at hvis dette kommuniseres på en god måte så tror jeg at de fleste forstår at; okay, hvorfor er det ingen som har sagt dette til meg før?

Informant 3: Så må vi tilrettelegge da. Hvordan skal vi få det til da? også er det jo klart at noen eldre ikke vil strekke til, å da meiner jeg at det er viktig å si til dem at dette får du ikke til, dette gjør du ikke godt nok, jeg respekterer deg og derfor er jeg nødt til å si sannheten til deg.

I intervjuobjektene videre refleksjoner legger de vekt på at lederen må kunne beherske vanskelige, så vel som hyggelige medarbeidersamtaler.

Informant 4: Mange ledere er jo dårlige ledere, de vil ikke ta den ubehagelige eller vanskelige samtalen. Det blir tatt opp at disse samtalen kan oppfattes

ubehagelige og vanskelige for ledere, å at dette er et punkt hvor de fleste har godt av å forbedre sin kompetanse.

Informant 1: samtalen med de ansatte bør lederen trenes opp i, for noen må jo gå når de er 40 og noen når de er 70.

Informant 5: Ja, det tror jeg er fornuftig. Det er fornuftig personalpolitikk i det hele tatt. Det er å snakke med folk.

Intervjuobjektene trekker også frem seniorenenes eget ansvar. Det er viktig at den enkelte senior viser at han eller hun ønsker å stå i jobb og kommunisere dette gjennom å beherske omstilling, sørge for personlig utvikling og vise engasjement ovenfor oppgaver og arbeidsmiljø.

Informant 2: Seniors egent ansvar er også viktig, finnes de som ikke tar del i oppgaver og ikke i miljø.

Informant 5: Du må liksom ha viljen til å stå i jobb, må være villig til å omstille deg og til å lære.

Informant 1: Som senior skal du ha ansvar for din egen personlige utvikling, du kan ikke bare komme i et møte med lederen og lene deg tilbake. Da er du ikke interessant for oss. Seniorene må vokte seg for å glede seg for mye over at nå er jeg 60, nå er det liksom min tur til å kose meg litt.

Informant 3: Eldre i dag har jo en bedre økonomi altså vi tjener bedre, nedbetalte hus, mye større økonomisk frihet. Men jeg meiner vi må også beskytte dem som ønsker og gå av ved 62, vi må jo det. De har jo sine egne liv og det er de som best kan avgjøre ting med sine egne liv, familien, barnebarn.

5.5.1 Oppsummering av funn

I tabell 5.3 oppsummerer vi funn fra hvem som skal ta ansvar seniorenenes yrkesdeltakelse, og hvilke virkemidler som kan fungere i denne sammenheng. Det går

frem at flertallet av intervjuobjektene mener det er leders ansvar å beholde seniorer yrkesaktive. Informant 5 har ikke gitt et tydelig svar på dette. Det informant 2 gir klart svar på at det er både leder og senioren sitt ansvar, får vi tydeligere funn fra også informant 1 og 5. Informant 2 og 6 sier konkret at det kompetanseutvikling hos ledere er et virkemiddel for å holde de ansatte i arbeid, noe som også fremkommer hos henholdsvis informant 1, 3 og 5. Når det gjelder utøvelse av ledelse mener flertallet av intervjuobjektene at dette må tilpasse det individuelle behov, ikke hvilken alder de ansatte er. Det trekkes frem av informant 4 og 6 at senioren må bli sett og verdsatt av lederen, og at dette kan ha positiv innvirkning på deres yrkesdeltakelse. Som et moment innenfor kompetanseutvikling, og et godt virkemiddel for å få senioren til å ønske å fortsette i arbeidslivet, trekker informant 1, 3 og 4 inn at ledere må få opplæring i medarbeidersamtaler. Dette inngår derfor også inn under kompetanseutvikling av ledere.

Tabell 5. 3 Hvor ligger ansvaret og virkemidler

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6
Lederens ansvar å beholde seniorer yrkesaktive lengre	-	X	X	X	-	X
Å fortsette i arbeid er senioren ansvar	X	X	X	X	X	-
Kompetanseutvikling av ledere om seniorer i arbeidslivet	-	X	-	-	-	X
Ledelse må tilpasses hver enkelt, uavhengig av alder	X	X	X	-	-	X
Senioren må bli sett og verdsatt av ledelsen	-	-	-	X	-	X
Opplæring av ledere i medarbeidersamtaler	X	-	X	X	-	-
X = har svart - = ikke svart rødt = Uenig						

5.5.2 Drøfting av hvor ansvaret ligger og virkemidler

I det følgende vil vi drøfte hvor ansvaret for å beholde seniorer yrkesaktive ligger, og hvilke virkemidler som kan benyttes for å oppnå dette. For å klargjøre hvem som har ansvaret for utsatt yrkesavgang skal vi se på intervjuobjektens oppfatninger av lederens, organisasjonen og senioren ansvar i denne sammenheng.

I følge Jacobsen og Torsvik (2013) handler ledelse om en mellommenneskelig prosess som har til hensikt å motivere, inspirere og sørge for økt trivsel. I tråd med Jacobsen og Torsvik(2013) trekker informant 3, informant 2 og informant 6 frem viktigheten av *god* ledelse for å beholde seniorer yrkesaktive lengre. Hva som kan kategoriseres som god ledelse er imidlertid vanskelig å fastsette. Definisjonsproblemet fremkommer også i generell ledelsesteori der det enda ikke er fastsatt en endelig definisjon av god ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2013). En form for utøvelse av ledelse kan vanskelig favne alle menneskers ulike behov og forventninger. Allikevel er det samtlige

momenter i overnevnte definisjon som er et nødvendig og fint utgangspunkt for god ledelse, men det må selvfølgelig tilpasses den enkeltes behov og situasjon. Dette påpeker også informant 6, informant 3 og informant 2 som mener god ledelse handler om å forstå behov som melder seg og tilpasse arbeidssituasjon deretter. De ansvarlige ledere må bry seg om alder og arbeid da dette har direkte relevans for organisasjonens drift og utvikling, men det er generelt liten forståelse hos ledere om hva det innebærer å bli eldre (Furunes og Mykletun 2010). Hvorvidt det å lede seniorer skiller seg utpreget fra det å lede øvrige ansatte kan vi ikke si med sikkerhet, men i følge Reichbor - Kjennerud (2009) er det grunn for å tro at ledelse av seniormedarbeidere vil kreve ferdigheter som ikke alle ledere har tilegnet seg like godt. I dette inngår lederutvikling som informant 2 og informant 6 mener har en innvirkning på seniorers forutsetning å fortsette i arbeidslivet. Lederutvikling innebærer at ledere bevisstgjøres hva det innebærer å bli eldre, slik at de kan se når behov melder seg og tilpasse arbeidssituasjon ut fra det. Vi finner altså at ledere må se de ansatte, noe som innebærer å kunne forstå behov og tilrettelegge, men at det også er av betydning at lederen trenes i å se innsats i stedet for alder. I dette inngår det som informant 3 uttrykker at "kloke" ledere er de som fokuserer på de positive sidene ved å bli eldre, i stedet for å fokusere på de negative, og evner å bruke den verdifulle kompetansen senioren sitter med, i stedet for å kutte dem tvert av. I tråd med våre funn poengterer Ilmarinen (2006) at grunnleggende forståelse og aksept for individuelle forskjeller i hele organisasjonen er et kriterium for god ledelse.

Furunes og Mykletun (2007) legger vekt at seniormedarbeidere må få klare signaler fra organisasjonen om at de fortsatt er ønsket. Som tidligere funn viser har ledere negative holdninger til seniorarbeidstakere. Denne negative holdningen kan komme til uttrykk gjennom hvordan lederen behandler senioren. Det innebærer ikke at lederen åpenbart uttrykker misnøye, men i følge Levy og Banaji (2002) kan dette medføre at lederen ubevisst distanserer seg fra dem. Gjennom våre funn ser vi at dette eksempelvis kan komme til uttrykk ved at ledelsen overser seniorer når det kommer til spennende prosjekter og muligheter for kompetanseutvikling. Som tidligere beskrevet er de ansattes motivasjon i stor grad avhengig av at de har mulighet for utvikling innenfor arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2010). Blir senioren oversett i spennende prosjekter og muligheter for utvikling slik informant 4 poengterer kan dette i tråd med symbolsk interaksjonisme føre til opplevelse av å ikke prestere godt

nok (Skaalvik 2005). En slik følelse kan være medvirkende årsak til fratreden fra arbeidslivet tidligere enn planlagt. Furunes og Mykletun (2010) underbygger dette og sier at leders holdninger og atferd til seniorarbeidstakere kan ha stor effekt på seniorennes ønske om å fortsette i arbeid. Hvis lederen mener enkelte seniorer ikke presteres godt nok, og dermed ikke ønsker at de deltar i prosjekter bør de snakke med de ansatte og forklare hvorfor i stedet for å overse dem. London (2003) påpeker at ansatte må få tilbakemeldinger på hvordan de presterer. Gjennom positiv feedback bidrar man til at den som roses føler seg akseptert, og man reduserer faren for at han eller henne føler seg avvist. Negativ tilbakemelding kan ha samme effekt så lenge det gjøres med bakgrunn i gode intensjoner. Våre funn tyder på det samme. Ingen tilbakemelding på den andre siden er imidlertid svært negativ for den ansatte, og som informant 4 påpeker kan dette oppleves som ubehagelig for de ansatte. Ved å ikke bli fortalt hva som kan forbedres ved egen arbeidsinnsats vil dette kunne medføre en vanskelig arbeidssituasjon som kan komme til uttrykk gjennom mistriivsel og videre ønske om å gå av med pensjon tidligere enn planlagt. Øiestad (2004) hevder i tråd med dette at ingen tilbakemelding er det samme som neglisjering, og kan sidestilles med psykisk trakassering. Det fremkommer i våre funn at det er grunn for å tro at ledere i enkelte tilfeller velger ingen tilbakemelding fremfor negative tilbakemeldinger, og det poengteres videre av informant 4 at ledere derfor må bevisstgjøres virkning av tilbakemelding i alle varianter. Dette underbygges av Ørjasæter (2013, 101) som sier at leder må trenes i slike situasjoner for å evne å gjøre det på en verdig måte.

Det går frem i både våre og funn og relevant teori at lederen har stort ansvar når det kommer til å engasjere, motivere og bidra til at seniorer forblir yrkesaktive. Samtlige informanter mener imidlertid at personlig engasjement fra den enkelte senior spiller en sentral rolle i videre yrkesdeltakelse. I siste del av yrkeslivet påpeker informant 3 at krevende arbeid kan føre til at enkelte gleder seg til å gå av med pensjon, mens andre gjerne ønsker å bruke mer tid på familie og barnebarn. Til tross for at enkelte kanskje ønsker å gå av tidlig, er det imidlertid grunn for å tro at flertallet fortsetter. Dette kan ses i sammenheng med den nye pensjonsreformen som tar sikte på å engasjere flere til å stå i arbeid lengre. Til forskjell fra tidligere gis det nå mulighet til å fortsette i arbeid ved siden av pensjonen uten at dette går på bekostning av utbetalingene, og videre vises det til at det er dyrt for seniorenne å gå av tidligere

(Midsundstad og Hippe, 2013). Bakken og Bråten (2012) legger i sin forskning frem tall som tyder på at Midsundstad og Hippe's (2013) funn stemmer. Etter at pensjonsreformen trådte i kraft har det vært en signifikant økning i sysselsettingen i aldersgruppen 62–70 år. For at de som fremdeles ønsker å stå i jobb skal være av interesse for organisasjonen, kreves det at senioren tar del i arbeidsmiljø og viser interesse for sine arbeidsoppgaver. Dette inngår som en del av personalpolitikken hvor det stilles krav til de ansattes ansvar for egen kompetanseutvikling, engasjement til arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. Hovedansvaret for å implementere disse retningslinjer ligger imidlertid hos lederen (Nordhaug 2002, 51).

6. Konklusjon

Med denne oppgaven ønsket vi å finne ut hva som skal til for å få seniorer til å stå i arbeid. Vi vurderte myters påvirkningskraft på leders holdninger til seniorarbeidstakere, hva som virker motivasjonsfremmende på å fortsette i jobb og hvor ansvaret ligger i denne sammenheng. Etter å ha analysert dybdeintervjuene fant vi ut at det eksisterer ulike holdninger og myter til seniorer i arbeidslivet, at motivasjon for å fortsette i arbeid er individuelt, men at økonomiske insentiver kan påpekes å være velfungerende, og at hovedansvaret for å beholde seniorer i arbeid ligger hos ledelsen.

I det følgende trekker vi på sammenhengen mellom funn i de foregående kapittel for å belyse hva som skal til for å holde seniorer yrkesaktive.

Informantene viser til at det finnes holdninger og myter til seniorer i arbeidslivet. Det legges vekt på holdninger som at seniorer er mindre tilpasningsdyktige, vanskeligere å si opp, dyre for organisasjonen og at de hindrer yngres yrkesaktivitet. Informantene sier at mytene generelt ikke tegner et riktig bilde av seniorer, men det fremkommer allikevel at myten om seniorers tilpasningsdyktighet delvis stemmer. Videre ser vi gjennom våre funn at det er et klart samspill mellom myter og seniorers begrensinger i arbeidslivet. Det er ting som tyder på at nedbemanningsprosesser i stor grad går utover seniorgruppen, og i denne sammenheng kan myter om at seniorer tar jobbene til de yngre spille en rolle i beslutninger om hvem som blir sagt opp.

Når det gjelder seniorpolitiske tiltak ser vi mange likhetstrekk med tidligere forskning i våre funn. Vi ser tydelige tendenser på at slike tiltak har liten effekt når det gjelder å få seniorer til å jobbe lengre. Informantene viser til at effekten av tiltakene uteblir ettersom de ikke tar sikte på å treffe ulike behov, og at flere av seniorenene som får tiltakene ville fortsatt i arbeid uansett. Våre funn gir klare tilbakemeldinger på at hva som motiverer hver enkelt ikke har noe sammenheng med alder, men at hvem du er som person og hvilke behov du har, er av større betydning. Det får vi tydelig bekreftet av teori som sier at motivasjon er individorientert, ikke aldersorientert. Enkelte av informantene belyser behovet for å få like krav og forventninger til tross for at man blir eldre. Vi ser tendenser på at mindre krav i form av for eksempel redusert

arbeidstid (seniorpolitiske tiltak) kan virke demotiverende når seniorene ikke har behov for en slik tilrettelegging. Våre funn viser også et klart samspill mellom utviklingsmuligheter i arbeidet og forlenget yrkeskarriere. Av våre informanter trekkes det også frem økonomiske insentiver som velfungerende for forlenget yrkeskarriere. I tidligere forskning bekreftes det at pensjonsreformen virker inn på den enkeltes avgjørelse om å stå lengre i jobb. I våre funn er det ting som tyder på det samme.

Informantene sier at mye av ansvaret for å beholde seniorarbeidstakere ligger hos ledere i organisasjonene. Vi har fått klare tilbakemeldinger på at det ikke finnes en form for ledelse som fungerer for alle. Våre funn viser at ledelse må tilpasses den enkelte uavhengig av alder, og at lederen må se sine ansatte. Informantene viser til at ledere som overser sine ansatte kan ses i sammenheng med at senioren ønsker å fratru tidligere enn planlagt. Et virkemiddel som belyses gjennom våre funn i denne sammenheng er at det må utføres jevnlig samtaler med de ansatte gjennom hele yrkeslivet. Informantene viser til at det kan være samspill mellom lederutvikling om hva det innebærer å bli eldre og forlenget yrkesdeltakelse blant seniorer. I våre funn tydeliggjøres det også at seniorene selv må ta ansvar. De må vise interesse og engasjement både for arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. Våre informanter er tydelige på at uengasjerte seniorer er uinteressante i arbeidslivet. Her får vi tydelig bekreftet av teori at det er imidlertid leder som har hovedansvaret for å implementere retningslinjer blant de ansatte, slik at det har et bilde av hva som kreves av dem.

Oppsummert viste våre funn at det er myter og holdninger til seniorer i arbeidslivet, og at slike myter til en viss grad kan antas å skape begrensninger for seniorers yrkesdeltakelse. Seniorer må behandles på lik linje med andre ansatte, og at motivasjon er avhengig av hvem man er som person, ikke av alder. Vi fant at motivasjon kan fremmes ved at ledere setter like krav og forventninger til seniorer og øvrige ansatte på det generelle, og heller tilpasse tiltak når det er nødvendig. Tilrettelegging bør videre være tilgjengelig gjennom hele yrkeslivet og være et resultat av behov som melder seg, ikke alder. Vi fant klare sammenhenger mellom lederansvar og seniorers ønske om å fortsette i jobb.

Generaliserbarheten til studiet vårt er begrenset. Vi har begrenset mengde data, i form

av 6 dybdeintervju. Studiet vårt er dessuten kvalitativt og ikke basert på et representativt utvalg av mennesker fra alle organisasjoner i Norge. Det resultatet vi har kommet frem til er basert på et utvalg av menn i alderen 50 – 70 år . Dette vil kunne legge føringer til hvorvidt resultatene kan generaliseres til alle aldersgrupper i organisasjoner i Norge. Man må videre være forsiktig med å trekke konklusjoner om at det er deres oppfatninger er forenelige med andres synspunkter basert på disse representantene. På tross av manglende mulighet for å generalisere, mener vi vår analyse kan være et godt utgangspunkt for videre forskning på hvordan seniorer kan holdes yrkesaktive lengre.

Litteraturliste

- Aakerøe, Kjell, 1997. *Samspill i organisasjoner-om utvikling og bruk av menneskelige ressurser*. Oslo: Cappelen akademiske forlag
- Ajzen, Icek og Martin Fishbein.2002. *Understanding and predicting social behavior*. London: Prentice-Hall International
- Allen, Steven. G og Robert L.Clark og Linda S. Ghent. 2004. *The Value of Phased Retirement*. NBER Working Paper 10531. Lesedato 4. April 2014:<http://www4.ncsu.edu/~sgallen/phasret.pdf>
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2 utg. Oslo: Universitets forlaget
- Ayres, L., Kavanaugh, K., & Knafelz, K. A. 2003. Within-case and across-case approaches to qualitative data analysis. *Qualitative Health Research*. Lesdato.27. April 2014: <http://rds.epiucsf.org/ticr/syllabus/courses/86/2012/11/01/Lecture/readings/wihin%20and%20across%20case%20analysis.pdf>
- Bakken, Frøydis og Magne Bråthen, 2012. *Seniorer i arbeidslivet: hva påvirker beslutningen om å fortsette i jobb?*. *Arbeid og velferd*, 3/2012. Lesedato 11.April 2014:https://www.nav.no/systemsider/sok/solrDokumenterAlle/_attachment/322602?_ts=13a3f6449a0
- Brochs Haukedal, William. 2010.*Arbeids og lederpsykologi*. 8. utgave. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Etikkkom (De nasjonale forskningsetiske komiteene). 2010. Fortolkning og analyse. Lesedato 3. April 2014: <https://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/8-Fortolkning-og-analyse/>
- Dahl, Espen Halland og Ole Christian Lien 2013. *Pensjonsreformen – flere eldre i arbeid*. *Arbeid og velferd*, 1/ 2013. Lesedato 11. April 2014: https://www.nav.no/systemsider/sok/solrDokumenterAlle/_attachment/334919?_ts=13c90dbf600
- Furunes, Trude og Reidar J. Mykletun. 2010.*Tid for lederskap-En oppsummering av forskning om aldersriktig ledelse 2007-2010*. Universitetet i Stavanger. Lesedato: 24.Februar 2014: <http://seniorpolitikk.no/var/uploaded/images/Forskrapppnyhet/MykFur%20Tid%20for%20lederskap.pdf>

- Golden-Biddle Karen og Karen Locke 2007. 2utg. *Composing Qualitative Research*. Thousand Oaks, Calif: Sage. Lesedato: 24.April 2014:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&sid=5d83f1f1-b060-44b7-bb46-7a31b1da50a1%40sessionmgr112&hid=113&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#db=e000xww&AN=294624>. Ebsco Host (294624).
- Haga, Oddbjørn og Ole Christian Lien, Ole 2012. *Forventa pensjoneringsalder og yrkesaktivitet*. Arbeid og velferd, 2/2012. Lesedato 13.April 2014:
https://www.nav.no/systemsider/sok/solrDokumenterAlle/_attachment/310418?ts=1376e657948
- Ilmarinen, Juhani.2006. *Towards a longer worklife!: ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Jacobsen, Dag Ingvar.2005. 2 utg. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- — — og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjonen fungerer*. 4utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.4utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2011.*Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Knudsen, Knud og Anne Ryen. 2005. *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Kunze, Florian, Stephan A. Boehm og Heike Bruch. 2011. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study.Sveits: University of St.Gallen. Lesedato 18.Mai 2014:
<http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1002/job.698/asset/698ftp.pdf?v=1&t=hvwdkr9v&s=7b9272f01dd33ab4e13ef63c17750d347e80bafc>. DOI: 10.1002/job.698
- Kuvaas, Bård. 2012. ”Ledelse av eldre” 3. Desember. Lesedato 19.Mai 2014:
<http://www.bi.no/bizreview/artikler/ledelse-av-eldre/>.
- Kvam, Berit. 2012. ”Myter dominerer holdninger til eldre i arbeidslivet” .Arbeidsliv i Norden 9 Februar. Lese dato 18. Mai 2014:
<http://www.arbeidslivinorden.org/i-fokus/i-fokus-2012/alder-ingen-hindring-1/article.2012-01-26.0711392902>.

- Midsundstad, Tove 2007. *Fra utstøting til inkludering?* En kartlegging av norske virksomheters arbeidskraftstrategier overfor eldre arbeidstakere. FAFO. Lesedato 20. Januar 2014: <http://www.faf.no/pub/rapp/20037/20037.pdf>
- — — og Hanne Bogen. 2011. *Seniorpolitikk – behov for justering? Analyse av praksis i seks foregangskommuner.* Lese dato <http://www.idunn.no/ts/spa/2011/01-02/art08>. Idunn(15047989)
- — — og Jon M Hippe. 2013. *Seniorpolitikk etter pensjonsreformen.* Lesedato 14. April 2014: <http://seniorpolitikk.no/var/uploaded/2013-SSP-dokumenter/2013-4-SpFo.pdf>
- — — og Roy A. Nielsen og Åsmund Hermansen. 2013. *Virksomhetenes seniortiltak. Har de effekt på seniorennes sykefravær og tidligpensjonering?* FAFO. Lesedato 15. April 2014: <http://www.faf.no/pub/rapp/10167/10167.pdf>
- Lausund, Anne Grete , Neset Anny og Hoppe Ulf. 2003. *Livsfasepolitikk . FFI-2003/01032 .* Lesedato: 3. Februar 2014: <http://rapporter.ffi.no/rapporter/2003/01032.pdf>
- Levy, Becca. 2009. *Stereotype Embodiment: A Psychosocial Approach to Aging.* Lesedato : 2. April 2014: <http://cdp.sagepub.com/content/18/6/332> : DOI: 10.1111/j.1467-8721.2009.01662.x
- — — og Mahzarin R. 2002. *Implicit ageism.* Massachusetts: institute og Technology. Lesedato: 2. April 2014: http://www.google.no/books?hl=no&lr=&id=UvxEoFQ0LYwC&oi=fnd&pg=PA49&dq=Levy+and+Banaji+2002&ots=zYSdfKOTVi&sig=D5XFaHWbJhYgpq3cmxk98Y6nBVU&redir_esc=y#v=onepage&q=Levy%20and%20Banaji%202002&f=false
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement .2 utg.* Mahwah, New Jersey: Elrbaum.
- Mykletun, Reidar. J. og Trude Furunes. 2009. *Seniorpolitisk lederskole, del1.* Lese dato: 19. Mai 2014: <http://seniorpolitikk.no/nyhet/arbeidsliv/ledelse/aldersriktig-ledelse-m-lres-og-utvikles-i-virksomhetene>
- NAV. IA- Avtalen. Lest 25. April 2014: <https://www.nav.no/Lokalt/Oslo/NAV+Arbeidslivssenter/Ny+IAavtale%3A+Forenkling+og+forebygging.374123.cms>
- Nordhaug, Odd. 2002, 3. Utg. *"LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser"*. Oslo: Universitetsforlaget

- Poshuma, Richard A og Michael A. Campion. 2009. Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions? Lesedato: 2. April 2014: <http://jom.sagepub.com/content/35/1/158>. DOI: 10.1177/0149206308318617
- Regjeringen. 2011. Pensjonsreformen. Lesedato 11. april 2014: http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/kampanjer/pensjonsreform.html?regj_o ss=1&id=86731.
- — — 2013. Perspektivmeldingen. Lesedato 5. Mars 2014: <http://www.regjeringen.no/pages/38223329/PDFS/STM201220130012000DDDPDFS.pdf>
- Reichborn-Kjennerud, Kristin. 2009. Seniortiltak i Ås kommune. Lestedato: 25. Februar 2014: http://www.hioa.no/var/ezflow_site/storage/afi/files/n2009-6.pdf
- — — og Miple Gamperiene og Anne Inga Hilsen. 2010. Ekstra fridager til seniorenene- Hvordan brukes de, hva betyr de og bidrar de til å holde seniorenene i jobb?. Lesedato 21. Mars 2014: http://www.afi-wri.no/modules/module_123/proxy.asp?C=1&D=2&I=4798&mids=.
- Solem, Per Erik. 2012. *Ny kunnskap om aldring og arbeid*. NOVA rapport, 6/12.
- Sparre, Riber Martin. ”Dette er kroken på døren for ytelsespensjonen-og godt er det”. Dagens næringsliv. 8. Desember 2013. Lesedato: 3. Mai 2014: <http://www.dn.no/privat/privatokonomi/2013/11/08/-dette-er-kroken-pa-doren-for-ytelsespensjonen-og-godt-er-det>
- Spurkeland, Jan. 2009. *Relasjonsledelse*. 3utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Statens personalhåndbok .2014. Livsfasepolitikk og økt reell pensjonsalder. Lesedato: 2. Mai 2014: http://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2014/KAPITTEL_1-6-2#KAPITTEL_1-6-2
- — —. 2012-2014. Hovedtariffavtalen i staten . Lesedato: 9 April. 2014: <http://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2014/kap7#kap7>
- Strand, Torodd. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Øiestad, Guro 2004. *Feedback*. Oslo. Gyldendal akademiske.
- Ørjasæter, Elin og Birgitte Stenberg Larsen og Trond Stang. 2013. *Bedre ledelse- Kommunikasjon, styring, arbeidsrett*. Bergen: Cappelen Damm.

Østerud, Kari. 2014. "Stereotypifiserer du?" Seniorbloggen, 3. April. Lese dato 19.Mai 2014:<http://seniorpolitikk.no/nyhet/forskning/stereotypifiserer-du>

Yukl, Gary. 2010. Leadership in organizations, 7utg. New Jersey: Pearson Education,Inc.

Vedlegg 1

INTERVJU-GUIDE

Navn:

Stilling:

INNLEDNING

Uformell prat

Informasjon

Si litt om tema rundt oppgaven

Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet

Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål

Innledende spørsmål om seniorpolitikk

Hva er seniorpolitikk for deg?

Hvilke erfaringer har du rundt seniorpolitikk?

Har dere en klar seniorpolitikk i deres organisasjon?

Hvem er senioren i arbeidslivet? Hva definerer en senior?

Kan du forklare hva du legger i en velfungerende seniorpolitikk

Hva ser du på som de største utfordringene rundt seniorpolitikk?

Holdninger til seniorer i arbeidslivet

Bli seniorer diskriminert i arbeidslivet i dag? hva tenker du er grunnen til det?

Holdninger, eller mangel på kunnskap?

Har du inntrykket av at senior fremdeles er et negativt ladet ord i arbeidslivet? Hva tror du er årsaken til dette?

Det sies at de eldre tar jobbene fra de yngre ved å bli stående lengre i arbeidslivet, hva tenker du om dette?

Motivasjon

Tror du motivasjonsfaktorene for arbeid forandrer seg gjennom yrkeskarrieren?

Hva tror du er de største motivasjonsfaktorene for at seniorer vil fortsette i arbeid?

Hva kan motivere arbeidstakerne til å stå lenger i arbeid?

Hva er dine tanker rundt aldersgrensen på 70 år? Hvorfor tror du mange i privat sektor velger å bruke grensen på 67?

På hvilke måte vil en økning av aldersgrensen virke inn på seniorpolitikk?

Virkemidler- ledelse- hvem har ansvaret

Hva skal til for at virksomheter vil beholde de eldre som ønsker og jobbe lengere?

Hvilke kunnskap rundt seniorpolitikk er det viktig at en leder besitter

Fortell om hva du tror får ansatte til å bli lengre i arbeid

Hvilke tiltak/incentiver skal man gjøre for å beholde seniorenene lengre i arbeid?

En Fafo rapport sier det at disse tiltakene ikke nødvendigvis er så gode/ virker slik de er ment, andre faktorer som spiller en viktigere rolle. Hva tenker du om det?

Oppsummering

- Oppsummere funn
- Har jeg forstått deg riktig?
- Er det noe du vil legge til?