

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



## Sammendrag

Studien utforsker lederes erfaring og oppfatning med å fremme aktiv og trygg alder for eldre arbeidstakere gjennom forlenget yrkesdeltakelse. Arbeid er en viktig helsefremmende arena, som har betydning for individets helse og aktivitetsnivå både her og nå, og i fremtiden. Demografiske endringer medfører en økende andel av eldre i befolkningen. Samtidig pensjonerer mange eldre arbeidstakere seg før ordinær pensjonsalder. Seniorpolitikk vil kunne motvirke tidlig avgang, men er i liten grad undersøkt fra leders perspektiv tidligere. Hensikten med studien er å utvikle kunnskap om hvordan ledere erfarer arbeid med seniorpolitikk, og hva som vektlegges for å oppnå suksess. Oppgaven har et aktivitetsvitenskapelig fundament. Tre teoretiske grunnlag inkluderes. Det første grunnlaget omfatter arbeid som aktivitet, og beskriver betydningen av arbeidsdeltakelse. Videre presenteres Aktiv Aldring og hvordan arbeid virker inn på individets grad av selvstendighet, aktivitet og samfunnsdeltakelse. Avslutningsvis presenteres salutogenese og Antonovskys teori om Opplevelse av Sammenheng, som omhandler hvordan individets opplevelse av kontroll og mestring i sin hverdag virker inn på grad av helse.

Studien har en fenomenologisk tilnærming. Datamaterialet består av 8 intervjuer av personer i lederposisjoner i IA-virksomheter på Østlandet. Intervjuene er blitt gjennomført med bruk av semistrukturert intervjuguide som diskusjonsgrunnlag. Nøkkeltema i intervjuguiden omfatter leders forståelse av meningsfull arbeidshverdag for seniorer, hvordan helse kan fremmes for seniorer i virksomheten og hvordan tilretteleggingsbehov identifiseres og adresseres.

Funn i studien viser ulike oppfatninger blant ledere om eldre arbeidstakere og deres behov, som igjen påvirker bruk av tilrettelegging som kompensierende tiltak for å holde på eldre arbeidstakere. Studien viser en samlet tro på bruk av sosiale goder som et hensiktsmessig tiltak. Lederne beskriver ulike former for tilnærminger for å optimalisere fysisk arbeidsevne, helse og kompetanse, noe som igjen vil virke inn på eldre arbeidstakeres mulighet til å vedlikeholde arbeidsprestasjoner. Anerkjennelse, tilstedeværelse, dialog og involvering beskrives som strategier for å skape et godt arbeidsmiljø som bidrar til forlenget karriere. Studien finner at ledere arbeider aktivt for å holde på eldre arbeidstakere, samtidig som ledere også er opptatt av å hjelpe eldre arbeidstakere til å forberede seg mentalt og økonomisk på overgangen fra arbeid til pensjonisttilværelse.

Nøkkelord: Aktivitetsvitenskap, Lederskap, Aktiv Aldring, Salutogenese

## Abstract

The thesis explore leaders' experience and perceptions on promoting active and safe aging for older employees through extended work force participation. Work is an important arena for health promotion, since work affects the individual person's health and occupation both at the current point, and for the future. Demographic changes results in an increase in the older part of the population. At the same time, a large porportion of older workers choose early retirement. Age management policies attempt to prevent early retirement, yet has only to a limited degree been explored from a leader's point of view. The purpose of this study is therefore to develop knowledge on how managers experience work with age management policies. The thesis explores this from an occupational science perspective. Three theoretical perspectives are included. The first perspective includes work as an occuaption, describing the importance of work, Further, Active Aging is presented, describing how work affects the individual's degree of independence, activity and activity and participation in society. Finally, salutogenesis and Antonovsky's theory of Sense of Coherence are presented, concerning how individual perception of control and mastery in their everyday lives and through work affect the level of health.

The study has a phenomenological approach. Data consists of 8 interviews with persons in leadership positions in Inclusive Working Life – enterprises in eastern Norway. The interviews were carried out with the use of a semi-structured interview as a base for discussion. Key topics in the interview guide includes leader's understanding of meaningful work life for seniors, how health can be promoted for seniors in the enterprise and how facilitation needs are identified and addressed.

Findings in the study show different perceptions regarding older workers and their needs, which in turn affect the use of facilitation as compensatory measures to retain older workers. The study shows an overall belief in the use of social benefits as an appropriate initiative. Furthermore, the leaders discribe different approaches to optimize physical work capacity, health and competence, which in turn will affect older workers opportunity to maintain work performance. Recognition, presence of leader, dialogue and involvement are described as strategies for creating a good working environment conducive to prolonged career. The study finds that in addition to their active work to retain older workers, leaders are also keen to help older workers to prepare mentally and financially for the transition from work to retirement.

Keywords: Occupation Science, Leadership, Active Ageing, Salutogenesis

## Forord

Eldre arbeidstakere har blitt en het potet i media de siste årene. Min egen interesse for temaet våknet for alvor etter en samtale med min mor om hennes erfaringer som eldre arbeidstaker.

Arbeidet med oppgaven har vært en lærerik prosess, både på et faglig og et personlig plan. Jeg ønsker å rette en særlig takk til min veileder Grete Alve, førsteamanuensis i ergoterapi ved Høyskolen i Oslo og Akershus, for å ha møtt meg med tålmodighet, engasjement, konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntringer underveis i denne skriveprosessen.

Videre ønsker jeg å takke min biveileder ved Universitetet for Miljø og Biovitenskap, Ruth Kjærsti Raanaas, for gjennomlesing og hjelp til strukturering av oppgaven, samt oppdatering på formelle forhold ved universitetet. I tillegg rettes en takk til Lynn Shaw, professor i occupational science ved University of Western Ontario, Canada, for interessante innspill og hjelp.

Jeg vil også rette en stor takk til Karl Oddvar Ausland for spennende faglige diskusjoner. Du har vært en viktig ressursperson for meg i dette arbeidet.

Å arbeide alene har vært en lærerik prosess både faglig og personlig, samtidig som det også har vært en utfordrende affære. Jeg er dypt takknemlig for at familie, medstudenter og venner som på ulikt vis har hjulpet meg med å gjennomføre oppgaven.

Haugesund, 04.august, 2013

Kristin Kaldestad Urrang

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>i</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>ii</b>
<b>Forord .....</b>	<b>iii</b>
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Aldring av arbeidsstyrken .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Eldre arbeidstakere og seniorpolitikk i Norge.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Lederes betydning for forlenget yrkeskarriere.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Oppgavens problemstilling .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Oppgavens avgrensning .....</b>	<b>4</b>
<b>2.0 Teori .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Arbeid som aktivitet.....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Arbeidets betydning for aktivitetsbalanse .....	6
2.1.2 Aldring og arbeid .....	6
2.1.3 Faktorer som påvirker avgang.....	7
<b>2.2 Aktiv Aldring .....</b>	<b>8</b>
2.2.1 Aktiv Aldring som konsept.....	8
2.2.2 Aktiv Aldring og Arbeid.....	9
<b>2.3 Helse og helsefremming .....</b>	<b>11</b>
2.3.1 Helse .....	11
2.3.2 Helsefremmende arbeid og arbeidsplasser .....	12
2.3.3 Salutogenese og opplevelse av sammenheng.....	13
2.3.4 Salutogenese på arbeidsplassen og leders rolle .....	14
<b>3.0 Metode .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Valg av forskningsdesign .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2. Utvalg, rekruttering og presentasjon av informanter .....</b>	<b>16</b>
3.2.1 Utvalg.....	16
3.2.2 - Rekruttering .....	17
3.2.3 – Presentasjon av informanter.....	18
<b>3.3 Strukturering av intervjuene.....</b>	<b>20</b>
<b>3.4 Gjennomføring av intervjuene .....</b>	<b>21</b>
<b>3.5 Analyse av datamaterialet.....</b>	<b>23</b>
<b>3.6 Etske betraktninger .....</b>	<b>24</b>
<b>4.0 Resultater .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Å legge til rette for arbeidsdeltakelse .....</b>	<b>26</b>
4.1.1 Hvem er den eldre arbeidstaker?.....	26
4.1.2 Tilrettelegging av arbeid.....	27
4.1.3 Bruk av goder for å holde på eldre arbeidstakere.....	28
4.1.4 Å ivareta og bygge kompetanse .....	30
4.1.5 Virksomhetens arbeid med helse i virksomheten .....	32
4.1.6 Arbeidsgivers ansvar for individets helse.....	34

4.1.7 Aktivt lederskap og påvirkning av arbeidsmiljø.....	35
4.1.8 Forhold som utfordrer arbeidsdeltakelse blant eldre ansatte.....	38
<b>4.2 Å forberede den ansatte til pensjonstilværelsen .....</b>	<b>40</b>
4.2.1. Arbeid skaper identitet.....	40
4.2.2. Holdninger kan påvirke avgangen .....	41
4.2.3. Karrierens avslutning.....	43
<b>5.0 Diskusjon .....</b>	<b>45</b>
5.1 Oppfattelse av eldre arbeidstakeres behov .....	45
5.2 Voktere og fasilitatorer .....	49
5.3 Ivaretagelse og utvikling av kompetanse.....	52
5.4 Lederskapets innvirkning på arbeidsdeltakelse .....	53
5.5 Arbeidsgivers rolle i overgangen fra arbeid til pensjon .....	55
5.6 Utfordringer for forlenget karriere.....	57
5.7 Studiens gyldighet og pålitelighet .....	58
5.7.1 Gyldighet .....	58
5.7.2 Pålitelighet.....	61
<b>6.0 Avslutning.....</b>	<b>62</b>
6.1 Implikasjoner for videre arbeid.....	63
<b>7.0 Referanseliste .....</b>	<b>65</b>
<b>Vedlegg 1.....</b>	<b>73</b>
<b>Vedlegg 2.....</b>	<b>75</b>
<b>Vedlegg 3.....</b>	<b>76</b>
<b>Vedlegg 4.....</b>	<b>78</b>

## 1.0 Innledning

### 1.1 Aldring av arbeidsstyrken

Denne oppgaven omhandler hvordan arbeidsgivere opplever og erfarer at de kan bidra til å fremme aktiv og trygg alderdom gjennom ulike tiltak på arbeidsplassen rettet mot eldre arbeidstakere.

Arbeidsplass er en arena der de fleste voksne mennesker tilbringer om lag halvparten av sin våkne tid på arbeidsplassen (Naidoo & Wills, 2009). Å være del av arbeidsstyrken har betydning for samfunnet som helhet, men også for individet. Arbeid sikrer inntekt, samtidig som arbeidsplassen har et potensial til å fremme helse og forebygge sykdom gjennom fysiske og psykososiale forhold (Knardahl, 2010; Solar, Irwin A, & Vega, 2009). Samlet gjør dette arbeidsplassen til en viktig arena for arbeid rettet mot å fremme god alderdom (St.meld. 12 (2012 – 2013)). Pensjonsalderen i Norge er høy sammenlignet med andre europeiske land (Eurostat, 2012). Det er likevel en utfordring at mange pensjonerer seg før ordinær pensjonsalder (SSB, 2013a, 2013b).

Den norske befolkningen blir stadig eldre, primært som en følge av høye fødselstall i perioden 1944-1973, kombinert med høy forventet levealder. Mens det i 2009 var 600.000 i alderskategorien 67 år og eldre, estimeres dette tallet til å øke til 1,5 millioner innen 2060 (Brunborg & Texmon, 2010). Aldring av befolkningen medfører også en aldring av arbeidsstyrken, noe som også sees i øvrige deler av Europa (Walker, 2006). De demografiske endringene vil føre til at samfunnet blir stilt overfor krevende omsorgsutfordringer som ikke kan løses av helse- og omsorgstjenesten alene. Å sikre god helse gjennom hele livsløpet vil kunne redusere denne omsorgsbyrden (St.meld 34 (2012 - 2013)).

Kombinasjonen av en aldrende befolkning og tidlig pensjonering har også en samfunnsøkonomisk konsekvens ved at forholdet mellom befolkningsandelen som er i arbeidsfør alder (20 – 66 år), og andelen som er utenfor arbeidsfør alder, forskyves (Haga & Lien, 2012a). Nedgang i dette rateforholdet, kalt forsørgningsbyrden, representerer en utfordring i forhold til nasjonal økonomisk vekst og velferdssystem (Brunborg & Texmon, 2010; St.meld. 6 (2006 - 2007)). Forlenget karriere blant eldre arbeidstakere er således et mål både for å bedre helse for den enkelte, og for å utsette og minimere den økonomiske belastningen på sikt. St.meld. 6 (2006 – 2007) fastslår et mål om å heve den reelle avgangsalderen, og at det er behov for en seniorpolitikk som muliggjør at flere eldre arbeidstakere kan stå lengre i jobb. Dette følges opp i St.meld. 12 (2012 - 2013), der det påpekes at arbeidsgivere har en nøkkelrolle for å gjøre forlenget yrkeskarriere mulig. St.meld

34 (2012 - 2013) trekker frem at arbeid øker graden av helse og samfunnsdeltakelse, og at forlenget yrkeskarriere således bidrar til Aktiv Aldring. Dette begrepet vil bli utdypet senere i teksten.

## 1.2 Eldre arbeidstakere og seniorpolitikk i Norge

I Norge er opptjening av pensjonspoeng mulig frem til det året man fyller 75 år, mens den offisielle pensjonsalderen er 67 år (NAV, 2012). Forventet pensjonsalder ved 50 år var imidlertid 62,3 år i 2011 (Haga & Lien, 2012a). Den sterkeste permanente avgangen fra arbeidslivet skjer i aldersgruppen 55 – 67 år (SSB, 2013a). Fra 60 til 74 år er det en suksessiv nedgang i antall arbeidstakere for hvert år, med særlig sterk nedgang fra 62 til 67 år (SSB, 2013b). Når yrkesdeltakelse og alder blir sett sammen for hele den arbeidsføre delen av den norske befolkningen, finner man tydelig lavere yrkesdeltakelse i de øvre alderskategorier (55 – 66 år, 67 – 74 år) sammenlignet med andre kategorier, med unntak av yrkesdeltakelse i laveste alderskategori (15 – 19 år) (SSB, 2013a).

Senter for seniorpolitikk har siden 2003 foretatt årlig undersøkelser blant arbeidstakere i Norge. Rapportene viser at eldre arbeidstakere i Norge generelt har høy grad av trivsel og mestring i arbeidshverdagen, og opplever mindre grad av høyt tempo og press i arbeidshverdagen. Samtidig opplever de å få færre muligheter til kompetanseheving og nye arbeidsoppgaver sammenlignet med øvrige arbeidstakere (Dalen, 2012).

En rekke offentlige tiltak er iverksatt for å holde på eldre arbeidstakere, blant annet er forlenget arbeidsdeltakelse en del av avtalen om Inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) (Midtsundstad, 2007; St.meld. 6 (2006 - 2007)). IA-avtalen er et treparts samarbeid mellom myndighetene og de sentrale arbeidsgiver – og arbeidstakerorganisasjonene, med et overordnet mål om å ”forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.” (Arbeidsdepartementet, 2010, p. 2). Forebygging av tidligpensjon inngår som ett av tre delmål i avtalen, og målet konkretiseres som ”Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med seks måneder. Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet (for personer over 50 år).” (ibid, s.2). Dette forstås som at mål om å forlenge yrkesdeltakelse med seks måneder ut fra det som var forventet antall fremtidige arbeidsår for en ansatt på 50 år i 2009 (Haga & Lien, 2012b).

Deltakelse i IA-avtalen er frivillig, og alle virksomheter har anledning til å ta del i IA-samarbeidet ved å tegne en samarbeidsavtale med NAV Arbeidslivssenter og virksomhetens



tillitsvalgte (NAV, 2011b). Sterkt og tydelig lederengasjement kombinert med involvering av ansatte er en forutsetning for å kunne lykkes med arbeidet (Arbeidsdepartementet, 2010).

Gjennom deltakelse får virksomheten tilgang til særskilte ressurser og rettigheter mot å forplikte seg til å arbeide mot de målsettinger som avtalen setter (NAV, 2011b; Arbeidsdepartementet, 2010). Samtlige virksomheter i IA-samarbeidet er forpliktet til å ha en strategi for å holde på eldre arbeidstakere, kalt «seniorpolitikk». Seniorpolitikk kan defineres som ”... de ulike dimensjonene som omhandler hvordan menneskelige ressurser forvaltes innenfor organisasjoner med et eksplisitt fokus på aldring og også, mer generelt, til overordnet styring av aldring i arbeidsstyrken via offentlig politikk eller kollektiv forhandlinger.” (Walker, 1997). Per 2013 deltar 26% av alle norske virksomhetene i IA-avtalen, noe som omfatter nesten 60 % av arbeidsstyrken (Ose et al., 2013).

### **1.3 Lederes betydning for forlenget yrkeskarriere**

Vektlegging av arbeidets betydning, og påpekning av at leder spiller en nøkkelrolle, slik man finner det i nevnte stortingsmeldinger, henger sammen med det tett sammenvevde forholdet mellom arbeidsliv og velferdsstat som man finner i Norden (Salomon, 2012).

En rekke studier demonstrerer at organisering og lederstil påvirker ansattes helse og prestasjonsevne, noe som videre virker inn på avgangsmønster hos den enkelte (Ariens, Bongers, Hoogendoorn, van der Wal, & van Mechelen, 2002; Feldt, Hyvonen, Makikangas, Kinnunen, & Kokko, 2009; Feldt, Hyvonen, Oja-Lipasti, Kinnunen, & Salmela-Aro, 2012; Hoogendoorn et al., 2002; Volanen et al., 2010). I norsk sammenheng finner man at fire av fem arbeidsgivere sier seg svært eller nokså enig i at ønsket om å holde ansatte over 60 år i arbeid så lenge som mulig (NAV, 2011a). Samtidig er ledere i IA-virksomheter i større grad positive til å holde på eldre ansatte enn ledere i øvrige virksomheter (Midtsundstad, 2011).

Ettersom den nordiske velferdsmodellen er særegen i internasjonal sammenheng, er det begrenset hvilken litteratur som foreligger om arbeidsgiveres syn på seniorpolitikk. En norsk kvantitativ undersøkelse om lederes oppfatning av hvilke tiltak som best bidrar til forlenget yrkeskarriere, finner at ledere i sær har tro på reduksjon av arbeidstid som tiltak. Videre vurderes reduksjon av arbeidsbelastning og bruk av økonomiske incentiv som gode alternativ, etterfulgt av tiltak for å styrke individets mestring og læring på arbeidsplassen, samt endring av arbeidsoppgaver (Mykletun, Furunes, & Solem, 2012). Funnene samstemmer kun delvis med det som teori og empiri fra nordiske og internasjonale studier beskriver som virkningsfulle tiltak for forlenget karriere (Feldt et al., 2009; Hilsen & Salomon, 2010; Jensen & Møberg, 2012; Midtsundstad, 2002a, 2002b, 2006, 2007; Trygstad & Bråten, 2011; Tuomi,

Imarinen, Seitsamo, Martikainen, & Aalto, 1999).

Ut fra dette synes det å være et gap mellom lederes oppfatninger av hvilke tiltak som virker, og de tiltak som faktisk bidrar til at arbeidsprestasjoner vedlikeholdes og avgang utsettes. Samtidig er det også mangel på forskning som søker å forstå hvordan seniorpolitikk oppleves fra arbeidsgivers perspektiv.

#### 1.4 Oppgavens problemstilling

Innledningen viser at andelen av eldre i befolkning er økende, samtidig som en høy andel eldre arbeidstakere avslutter arbeidskarrieren før offisiell pensjonsalder. Arbeid har potensial til å fremme helse og samfunnsdeltakelse ikke bare mens individet er yrkesaktivt, men også etter avsluttet karriere. Samtidig kan redusert helse og prestasjonsevne bidra til tidlig avgang. Hvordan arbeidsplassen ivaretar eldre arbeidstakere i forhold til dette, synes dermed avgjørende for å utsette avgangen. Seniorpolitikken i den enkelte virksomhet vil i stor grad avhenge av leders oppfatninger og erfaringer om effekt av ulike tiltak. Problemstillingen i denne oppgaven lyder dermed:

*Hvordan erfarer og opplever ledere at de bidrar til å fremme aktiv og trygg aldring for eldre arbeidstakere?*

Gjennom å utforske seniorpolitikk fra leders perspektiv, ønsker jeg å utvikle kunnskap om hvordan ledere erfarer arbeid for forlenget yrkeskarriere, og hva som vektlegges som avgjørende for suksess ut fra deres syn.

#### 1.5 Oppgavens avgrensning

Oppgaven avgrenses ved å ha et aktivitetsvitenskapelig tilnærming. Teorikapittelet starter derfor med innføring i arbeid som aktivitet, samt relevante aktivitetsvitenskapelige begrep. Videre presenteres teori om Aktiv Aldring, som beskriver hvordan ytre faktorer vil virke inn på individets grad av selvstendighet, aktivitet og samfunnsdeltakelse med økende alder (Walker, 2006). Avslutningsvis presenteres helsefremmentede teori. Her beskrives salutogenese som teoretisk perspektiv da det er en gjensidig effekt mellom Opplevelse av Sammenheng og arbeidsdeltakelse. Opplevelse av Sammenheng beskrives av Antonovsky som hvordan individets opplevelse av sin hverdag, og påvirkningsmuligheter på denne, virker inn på individets grad av helse (Antonovsky, 2004; Hanson, 2004). Hele karriereforløpet og faktorer utenfor arbeidslivet vil påvirke arbeidsprestasjoner og ønske om å stå i jobb

(Ilmarinen, 2009). Denne oppgaven undersøker bare de faktorer i arbeidslivet som ledere kan påvirke, og fokuserer primært på siste del av karrieren.

## 2.0 Teori

### 2.1 Arbeid som aktivitet

#### 2.1.1 Arbeidets betydning for aktivitetsbalanse

Mennesket er et aktivitetsorientert vesen, med en indre driv til å delta i aktivitet som det anser som nødvendig og meningsbærende, og med behov for å kunne være i interaksjon med andre mennesker (Persson & Jonsson, 2009). Gjennom å se på korrelasjonen mellom aktivitetens krav og individets ressurser, kan aktiviteter beskrives som henholdsvis krevende, beroligende og flytende (Csikszentmihalyi, 1998). Å ha en balanse i aktiviteter som fyller hverdag, fremmer psykisk og sosial helse (Christiansen, 1996). En slik balanse, kalt aktivitetsbalanse, defineres som å ha «et tilfredsstillende mønster i daglige aktiviteter som er sunne, meningsfulle og bærekraftige for et individ innenfor konteksten av hans eller hennes nåværende livssituasjon» (Matuska & Christiansen, 2009, p. 11).

Å være i arbeid utgjør en viktig del av livsbalansen hos yrkesaktive (Jonsson, 2011a). Arbeid sees på som en meningsfull og identitetsskapende aktivitet, gjennom å være en arena for sosial kontakt og fellesskap, samtidig som aktiviteten bidrar til å gi hverdagen en struktur og er en form for produksjon som er inntektsbringende (Jonsson, 2011b).

Overgangen fra arbeidsliv til pensjonstilværelse kan skape en ubalanse i individets repertoar av aktivitet. Arbeid er en viktig aktivitet som den yrkesaktive bruker mye av sin tid på. Når man forlater denne aktiviteten, forlater individet også de regelmessige rutinene, forventningene og krav som aktiviteten innebærer (Jonsson, Josephsson, & Kielhofner, 2000a). Jonsson, Borell og Sandlo (2000b) beskriver hvordan denne overgangen kan bringe med seg et frihetsparadoks, der det å kunne styre sin egen tid oppleves som et gode, samtidig som mangelen på eksterne krav gjør at strukturering og organisering av hverdagen mangler.

#### 2.1.2 Aldring og arbeid

St.meld. 6 (2006 – 2007) påpeker at det ikke er en bestemt alder for når den enkelte blir ansett som eldre, men at begrepet er sosialt definert. Aldring beskrives som forandringer i kroppen som skjer gjennom hele livet (Daatland & Solem, 2011). Forandringene skjer i ulikt tempo fra person til person, samtidig vil også tempoet på de ulike aldringsprosessene hos et individ være ulikt (Ng & Feldman, 2008). Tross store individuelle forskjeller vil aldring medfører en reduksjon i arbeidsevne i form av reduksjon i fysisk yteevne, reaksjonshastighet og sanseegenskaper (Tuomi et al., 1999; WHO, 1993).

Arbeidsprestasjon, forstått som evnen til å løse arbeidsoppgaver, lar seg imidlertid ikke predikere av fysisk arbeidsevne alene. Grad av arbeidsprestasjon avhenger av en balanse mellom individets ressurser og arbeidskrav (Ilmarinen, 2009). Ressursbegrepet omfatter både grad av helse og fysisk yteevne, men omfatter også den enkeltes utdanning, kompetanse og holdning. Grad av sosial støtte fra arbeidsgiver og kollegaer, påvirkningsmuligheter på egen arbeidssituasjon, indre motivasjon og ergonomiske forhold vil også virke inn på individets opplevelse av ressurser og dermed også på arbeidsprestasjon (Ilmarinen, 1999). De samlede komponentene som utgjør arbeidsevnen kan bidra til at arbeidsprestasjonen holder seg relativt stabil, selv om den rent fysiske arbeidsevnen svekkes.

Den totale arbeidsevnen påvirker avgangsmønster, der arbeidstakere som opplever høy grad av arbeidsevne har signifikant høyere avgangsalder enn de med lav grad av arbeidsevne (61,3 år vs. 55,4 år) (Feldt et al., 2009). Studien påpeker at høy alder og negative psykososiale faktorer reduserer arbeidsevnen, noe som indikerer at en aktiv seniorpolitikk vil være av betydning for å motvirke dette og opprettholde arbeidsevne. Høy grad av arbeidsevne og opplevelse av velvære i arbeidslivet leder til høyere grad av aktivitet og større meningsfullhet 5 år etter at pensjonstilværelsen er et faktum (Feldt et al., 2012; Tuomi, Hyvönen, Nykyri, & Ilmarinen, 2001). Dette viser at høy grad av arbeidsevne gjennom karrieren har potensiale til å forlenge antall år med høy livskvalitet hos den enkelte.

### 2.1.3 Faktorer som påvirker avgang

I litteraturen beskrives ulike forhold som påvirker avgangsmønster.

Faktorene som leder til tidlig avgang, kategoriseres i begrepene ”push” og ”pull” (Kohli & Rein, 1991). ”Push”-faktorer beskriver negative aspekter ved arbeidsplassen eller arbeidsmarked som skyver den eldre arbeidstaker ut av arbeidslivet. Dette inkluderer strukturelle forhold på arbeidsplassen, aldersdiskriminering og ekskludering grunnet manglende ønske og innsats fra arbeidsgivers side for å tilrettelegge for ansatte med redusert helse (Mykletun, 2000; Sintef, 2002; Snartland & Øverbye, 2003). Utstøtning kan også sees på som en prosess over tid, med økende uoverensstemmelse mellom arbeidstakers ressurser og arbeidskrav (Kalleberg, 2006). ”Pull”-faktorer omfatter de positive aspekter ved pensjonstilværelsen, som trekker den eldre ansatte ut av arbeidslivet. Dette omfatter de økonomiske incentiv for pensjon, som tilgang på attraktive pensjonsordninger, muligheter i skattesystemet og privat økonomi (Kohli & Rein, 1991). Imidlertid vil også individuelle og sosiale faktorer, som familie og fritidsaktiviteter, virke inn. Solem (2001) beskriver disse forholdene som ”jump”-faktorer, i den forstand at de har stor påvirkning på hvorvidt den eldre

ansatte tar det endelige steget inn i pensjonstilværelsen eller ikke. ”Pull”- og ”jump”-faktorer er av stor betydning ettersom fritid vurderes som mer attraktivt enn arbeid, til tross for at mer fritid kan medføre redusert økonomisk romslighet (ibid).

Det motsatte perspektivet omhandler faktorer som leder til sen avgang. Disse kategoriseres som ”stay”- og ”stuck”-faktorer (Snarland & Øverbye, 2003). ”Stay”-faktorer omfatter de positive aspekter ved arbeidsplassen som leder til at den eldre arbeidstaker velger å bli. Dette omfatter et inkluderende arbeidsmiljø, muligheter for faglig vekst, attraktive arbeidsoppgaver og tilrettelegging ut fra individuelle behov (Hilsen & Salomon, 2010; Midtsundstad & Bogen, 2011). ”Stuck”-faktorer omfatter negative aspekt utenfor arbeidslivet som medfører at den ansatte velger å stå i arbeidet fremfor å pensjonere seg, altså en ”tvungen” tilhørighet til arbeidslivet. Dette inkluderer både økonomiske faktorer, som høy gjeld eller lav opptjening av pensjonspoeng, og sosiale faktorer, som frykt for ensomhet når karrieren er over (Midtsundstad, 2006). De ulike faktorene er ikke gjensidig utelukkende, noe som gjør at det er individets totale opplevelse av sin situasjon som vil påvirke hvorvidt man ønsker å bli eller gå (Solem, 2012a).

Tidligere presentert teori beskriver at arbeidsprestasjoner kan opprettholdes selv om helsen er redusert (Ilmarinen, 1999). Samtidig er redusert helse blant de viktigste grunnene til tidlig avgang fra arbeidslivet (Midtsundstad, 2002a, 2005). Andelen som planlegger en tidlig avgang er også større blant arbeidstakere som har lav selvrapportert helse (Larsen, 2005). ”Push”- og ”Stay”-faktorene demonstrerer at forhold ved arbeidsplassen vil påvirke i hvilken grad den enkelte ansatte opplever at redusert helse og fysisk arbeidsevne hindrer mestring og inkludering på arbeidsplassen, noe som igjen vil påvirke avgangsmønster.

## **2.2 Aktiv Aldring**

### **2.2.1 Aktiv Aldring som konsept**

I tråd med EUs satsning ”Active Ageing and Solidarity between Generations”, blir aktiv og trygg aldring trukket frem som et mål i Folkehelsemeldingen (St.meld 34 (2012 - 2013)). Konseptet Aktiv Aldring har vokst frem siden 90-tallet, sterkt påvirket av WHO's vektlegging av helse, deltakelse og inkludering hos eldre mennesker som fullverdige borgere (WHO, 1994). Aktiv Aldring defineres som ”prosessen for å optimalisere muligheter for helse, deltakelse og sikkerhet for å kunne styrke livskvalitet etter hvert som folk eldes” (WHO, 2001b, p. 6). Aktiv Aldring er en strategi som har som mål å legge forholdene til rette for at den enkelte skal oppleve høyest mulig grad av fysisk, sosial og mental velvære gjennom

hele livsløpet, og styrke eldre menneskers muligheter til innflytelse, aktivitet, deltakelse og selvstendighet (EU, 2011).

Den demografiske befolkningsendringen i Europa gjør at Aktiv Aldring har betydning for å kunne skape en bærekraftig og inkluderende samfunnsvekst med høy grad av sosial samhörighet og sysselsetting (EU, 2012). EUs og Folkehelsemeldingens forståelse av Aktiv Aldring bygges på Walkers rammeverk (Walker, 2002). Utgangspunktet for dette rammeverket er en forståelse av individet som et aktivitetsorientert vesen med behov for meningsfylt aktivitet uavhengig av alder. Dette skaper dermed et skille fra tidligere forståelse av aktivitet og aldring, der aktivitet har vært ensbetydende med produksjon og inntektsgivende arbeid (Bass, Caro, & Chen, 1993). I tråd med teori om faktorer som påvirker aldring, beskriver rammeverket behovet for et livsfaseperspektiv med fokus på forebygging ettersom helse, aktivitetsnivå og –muligheter til enhver tid vil stå i sammenheng med tidligere hendelser i livet (Daatland & Solem, 2011; Walker, 2002; WHO, 1993). Siden forståelsen av eldre er sosialt konstruert og aldring skjer i relasjon til omgivelsene, vil solidaritet på tvers av generasjoner kunne øke grad av sosial støtte gjennom økt forståelse for hverandres ressurser og utfordringer (Ellis & Granville, 1999; Walker, 2002). WHO (2001a, 2001b) argumenterer for Aktiv Aldring som en rettighet, fundamentert i menneskerettigheter for eldre personer og FNs prinsipp for selvstendighet, deltagelse, verdighet, omsorg og selvrealisering. Rettighetsperspektivet inkluderes i rammeverket, men det poengteres også at Aktiv Aldring har et pliktaspekt, ved at individet har en forpliktelse til å benytte seg av de muligheter som blir gitt. Det presiseres imidlertid at for at pliktaspektet skal være gyldig, fordrer dette brukermedvirkning ved at borgere selv er med på å forme tiltak og aktiviteter og at det tas hensyn til kulturelle ulikheter (Walker, 2002).

### **2.2.2 Aktiv Aldring og Arbeid**

Selv om aktivitetsbegrepet er bredt, blir i sær arbeidsdeltakelse og forlenget karriere trukket frem som en viktig satsning innen Aktiv Aldring (EU, 2011; Eurostat, 2012; St.meld 34 (2012 - 2013); Walker, 2002, 2006). Gjennom å stå lengre i arbeid vil inntekt sikres, samt at individet har tilgang til en sosial arena og aktivitet samtidig som samfunnsdeltakelse ivaretas (EU, 2011).

I tråd med teori om fysisk arbeidsevne og arbeidsprestasjoner, vil det være behov for særskilte strategier for å gjøre det mulig for eldre arbeidstakere å stå i arbeid (Ilmarinen, 1999). Baltes og Baltes (1990) beskriver at slike mestringsstrategier består av tre komponenter: seleksjon, optimalisering og kompensering.

Seleksjon, beskrevet som det å velge arbeidet fremfor øvrige aktiviteter, er nødvendig ved økende alder da man i mindre grad enn tidligere har overskudd og evne til å prestere like godt på samme antall arenaer som tidligere. Seleksjon er tett knyttet til motivasjon og mestring (Baltes & Baltes, 1990). Dette demonstreres blant annet ved at yrkesaktive i 60-årene tenderer til å bruke mindre tid på husarbeid, mens pensjonerte i samme alder bruker mer tid til dette (Solem, 2012b). Eldre arbeidstakere synes i større grad heller å bli motivert av kvaliteter ved arbeidet, som at oppgavene oppfattes som meningsfulle og utfordrende, enn av karrieremuligheter (Bousmans, deJong, & Janssen, 2011). Samtidig finner man oftere høy grad av indre motivasjon for arbeid hos eldre arbeidstakere enn blant yngre, noe som indikerer at motivasjon har betydning for seleksjon av arbeid (Ng & Feldman, 2010). I hvilken grad den enkelte eldre arbeidstaker opplever motivasjon og mestring, påvirkes av tilpassing av arbeidsoppgaver, men også av psykososiale forhold på arbeidsplassen (Feldt et al., 2009).

Optimalisering beskrives som det å utvikle evner, faglig kunnskap og kompetanse som arbeidet krever (Baltes & Baltes, 1990). En del av optimaliseringen skjer gjennom erfaring ved at arbeidsoppgaver løses mer effektivt som følge av bedre oppgaveforståelse og utvikling av faglig skjønn (Hagen & Nadim, 2009). I tillegg til arbeidserfaring vil imidlertid kompetanseutvikling være nødvendig for å kunne raffinere arbeidsmetodene og møte endringer av arbeidsoppgaver (ibid). Det er verdt å merke seg at preferansen til læringsformer endrer seg gjennom livsløpet, men at det i liten grad er en nedgang i lærevilkår når yngre og eldre arbeidstakere sammenlignes (Nyen, 2004a, 2004b). Kompetanseheving gjennom faglige utfordringer beskrives som mer attraktive enn videreutdanning hos eldre arbeidstakere (Hagen & Nadim, 2009). Optimalisering vil også omfatte å vedlikeholde og øke individets fysiske form, noe som i sær vil være viktig i fysisk krevende yrker (Tuomi et al., 1999; WHO, 1993).

Kompensering forstås som det å ta i bruk andre ressurser for å kunne utføre arbeidsoppgaven (Baltes & Baltes, 1990). Kompensering vil kunne skje gjennom bruk av hjelpemiddel og ergonomisk tilpasning, samt påvirke arbeidstempo og pauser (Ilmarinen, 1999; Karasek & Theorell, 1990). Kompensering vil også kunne innebære bruk av andre evner, som intuisjon og kreativitet, for å løse arbeidsoppgaver (Baltes & Baltes, 1990).

Gjennom seleksjon, optimalisering og kompensering vil arbeidsprestasjoner kunne opprettholdes. Imidlertid vil dette ikke avhenge av individets innsats alene, men også i hvilken grad arbeidsbetingelser er fleksible og gir mulighet for tilpasninger (ibid). Om virksomheten har en seniorpolitikk, og hvordan denne er utformet, vil ha betydning for eldre arbeidstakeres arbeidsdeltagelse.



I Norge har seniorpolitikk gradvis blitt et mer aktuelt tema i arbeidslivet siden 1990-tallet (OECD, 2013) Ulike tilnæringer til seniorpolitikk eksisterer. Salomon og Hilsen (2011) argumenterer for behovet for et trefase perspektiv på seniorpolitikk for å kunne lykkes med en holistisk politikk som bidrar til forlenget arbeidsdeltakelse. Den første fasen retter seg mot alle ansatte, og holder et generelt fokus på å utvikle ferdigheter og arbeidsmiljø uavhengig av alder. Den andre fasen omfatter direkte støtte, som tilpasset arbeidstid eller oppgaver, rettet mot arbeidstakere med særskilte behov (ibid). De to fasene er i tråd med beskrivelser av generell livsfasepolitikk, som bygger på tanken om at tidlig avgang og behovet for særskilte tiltak for eldre arbeidstakere kan forebygges gjennom tilrettelegging og livslang læring gjennom hele karrieren (Hippe, Midtsundstad, Seip, Bogen, & Hernes, 2012). Gjennom denne tilnærmingen styrkes faktorer som bidrar til at eldre arbeidstakere både er kapable til, og ønsker, å stå i jobben, ved at et godt arbeidsmiljø bygges og den ansatte får tilpasset en arbeidssituasjon etter sine behov (Snartland & Øverbye, 2003). Imidlertid argumenteres det for at de to første fasene alene ikke er nok, men at det også er behov for å redusere betydningen av ”pull”- og ”jump”-faktorer, som attraktive pensjonsordninger, fritidsinteresser og familie (Kohli & Rein, 1991; Salomon & Hilsen, 2011; Solem, 2001, 2012a). Det er dermed behov for en tredje fase, rettet mot ansatte som har mulighet til å ta ut pensjon, der man bruker av økonomiske og sosiale incentiv som direkte adresserer ”pull”- og ”jump”-faktorer, eksempelvis ved bruk av bonuslønn og økt antall fridager, (Kohli & Rein, 1991; Salomon & Hilsen, 2011).

## 2.3 Helse og helsefremming

### 2.3.1 Helse

Begrepet helse favner vidt, og det er nødvendig å avklare begrepet når man jobber med forebyggende og helsefremmende arbeid. WHO definerer helse som «Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity» (WHO, 1946, p. 1). Definisjonen kritiseres imidlertid for å være unyansert, ved at den ikke tar høyde for at mennesket kan oppleve velvære og samt være en ressurs på en rekke områder, tross sykdom eller lyte. En annen definisjon av helse, er at helse er å ha overskudd til å møte hverdagens krav (Hjort, 1982). Helse beskrives her som evnen til å fungere og mestre, og er således en ressurs som gir styrke til å håndtere de påkjenninger som man blir utsatt for gjennom livet (Mæland, 2010).

Det ressursorienterte synet på helse deles med Antonovsky (2004). Han beskriver helse som et kontinuum med to motpoler, som representerer henholdsvis dårlig helse og optimal helse. Målet er å øke graden av helse, gjennom å trekke individet mot den positive pol. Helse er således ikke noe som er statisk, men påvirkelig og dynamisk (ibid).

I forståelsen av helse kan man skille mellom det sykdomsforebyggende (patogenetiske) perspektiv, som orienterer seg mot å minimalisere risiko for at sykdom og lyte oppstår, og det helsefremmende (salutogenetiske), som orienterer seg mot å øke grad av helse gjennom å styrke individets kontroll over egen helse (Mæland, 2010). Salutogenese og patogenese er to atskilte prosesser som fremkommer fra to ulike idegrunnlag, men har begge en betydningsfull plass i det totale folkehelseperspektivet (Hanson, 2004; Mæland, 2010).

### 2.3.2 Helsefremmende arbeid og arbeidsplasser

Helsefremmende arbeid defineres av Ottowacharteret som ”Den prosess som setter folk i stand til å få økt kontroll over, og forbedre, sin helse” (WHO, 1986, p. 1).

Helsefremmende arbeid tar sikte på å styrke de ressurser individet har i seg selv og i sine omgivelser, slik at individet skal kunne mestre sin hverdag og oppleve bedre livskvalitet og trivsel (Espnes & Smedslund, 2009). For å lykkes med dette, må helse skapes og utvikles der mennesker bor, arbeider og lærer (WHO, 1986).

Arbeidsplassen påvirker individet både fysisk, psykisk og sosialt, noe som gjør det til en viktig arena for helsefremming (Solar et al., 2009). Dette poengteres også i Luxemburgdeklarasjonen, der det påpekes at det i arbeidssammenheng er behov for å redusere de sykdomsfremmende faktorene, men også styrke de helsefremmende faktorene (ENWHP, 2007). Dette fordrer bred involvering av ansatte, samtidig som det helsefremmende aspektet må inn i alle områder av virksomheten (ibid). Lillestrømerklæringen om helsefremmende arbeidsplasser poengterer betydningen av deltakerstyrte prosesser, men trekker også frem at helse skapes når arbeidsplassen anerkjenner mangfold og klarer å imøtekomme ansattes utfordringer og ressurser (Bakken, 2010).

Virksomhetens ansvar for helse reguleres i Norge gjennom arbeidsmiljøloven, som har som formål ”å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet” (Arbeidsdepartementet, 2005, pp. §1-1a).

### 2.3.3 Salutogenese og opplevelse av sammenheng

I følge Antonovsky (2004) beskriver at er stressfaktorer allestedsnærværende. Å bli utsatt for krav eller stressfaktorer skaper en spenningstilstand. I hvilken grad individet opplever å ha motstandsressurser til å håndtere denne spenningstilstanden vil avgjøre hvorvidt individet opplever situasjonen som mestrende, nøytral eller maktesløs (ibid). En opplevelse av maktesløshet utgjør en risikofaktor for sykdom, mens mestring øker motstand mot sykdom (Sørensen et al., 2002).

Antonovsky (2004) fokuserer på hvordan motstandsressurser kan økes slik at individet kan øke sin grad av helse, og forklarer dette gjennom teorien om ”Opplevelsen av sammenheng” (OaS). OaS består av tre opplevelsesdimensjoner, henholdsvis opplevelsen av begripelighet, opplevelsen av håndterbarhet og opplevelsen av meningsfullhet: Begripelighet knyttes til det kognitive, og referer til om opplevelsen av stimuli i indre og ytre miljø sees som kognitivt forståelig, forutsigbart, sammenhengende og som strukturert informasjon (ibid). Håndterbarhet knyttes til det praktiske og instrumentelle, og omfatter opplevelsen av å ha ressurser, i form av evner og muligheter og til å møte krav i omgivelsene. Ressurs inkluderer både de fysiske og kognitive egenskaper, samt makt, som individet har iboende i seg, og hvilke ressurser som er tilgjengelig for individet i omgivelsene (ibid). Meningsfullhet knyttes til det følelsesmessige, og skapes gjennom en følelse av at de stimuli og krav tilværelsen fører med seg, er verdt å investere energi i. Dette utløses gjennom å oppleve å ha medbestemmelsesrett over de prosesser som former den enkeltes liv og daglige erfaring, samt opplevelsen av at den gjeldende aktiviteten er interessant og sosialt verdsatt (ibid). Meningsfullhet knyttes tett til motivasjon, og beskrives også som den viktigste komponenten for opplevelsen av sammenheng. Likevel henger komponentene nært sammen, og mestring avhenger derfor av opplevelsen av sammenheng som helhet.

En salutogen kobling mellom helse og generelle motstandsressurser forklares ved at de utallige stressfaktorer mennesket kontinuerlig utsettes for, settes inn i en meningsfylt sammenheng som er håndterbar og gjøres forståelig. Ved at man gjentatte ganger gjør seg erfaringer der individet opplever å mestre utfordringer, utvikles med tiden en sterk OaS (Antonovsky, 2004). En internasjonal metastudie demonstrerer at OaS er sterkt relatert til helse, i sær psykisk helse, og at personer med høy OaS har høy selvoppfattet grad av helse, uavhengig av kjønn, etnisitet og nasjonalitet. Grad av OaS synes å kunne predikere helse (Eriksson & Lindstrom, 2006).

Å gå fra rollen som yrkesaktiv til å bli pensjonist kan være en stor omveltning i livet (Jonsson, 2011a). Et individ med sterk OaS vil kunne håndtere en slik overgang bedre, ved at

endringen oppleves som mindre konfliktfylt i seg selv og at man har ressurser til å orientere seg om andre aktiviteter å fylle hverdagen med (Antonovsky, 2004). Sterk OaS kan dermed motvirke nedgang i fysisk og sosial aktivitet hos personer som nylig har blitt pensjonister (Wells & Kendig, 1999). Friske, hjemmeboende pensjonister med sterk OaS rapporterer også i større grad subjektivt velvære og at de har tilgang til ressurser for å håndtere tilværelsen sammenlignet med andre (Wiesmann & Hannich, 2008). OaS synes også å påvirke avgang, ved at personer som rapporterer generelt lav grad av OaS i større grad enn andre planlegger tidlig avgang (Volanen et al., 2010).

#### **2.3.4 Salutogenese på arbeidsplassen og leders rolle**

Med utgangspunkt i Antonovsky beskriver Hanson (2004) hvordan de tre dimensjonene av OaS påvirkes gjennom ulike aspekter ved arbeid. Begripelighet vil være en forutsetning for å kunne gjøre arbeidet, da utføring av arbeid fordrer at man har en forståelse av hva som skal gjøre og hvordan. Begripeligheten vil avhenge av individets forståelse av virksomheten som helhet og sin rolle i virksomheten. Dette vil avhenge av individets evne til å ta inn og tolke tilbakemeldinger fra omgivelsene, og evne til å se sammenheng mellom årsak og virkning (ibid). Håndterbarheten beskriver mulighetene til å håndtere og løse arbeidsoppgaver. Indre ressurser, individets eget kompetansenivå og evne til kommunisere sine utfordringer til andre er elementer som påvirker håndterbarhet. I tillegg vil yteevne og evnen til å gi slipp på problemer som oppleves uhåndterbare, være knyttet til denne dimensjonen. Ytre forhold, som tilgang til verktøy og kollegaer, retningslinjer og påvirkningsmuligheter for egne arbeidsforhold vil også være av betydning.

Meningsfullhet er avgjørende for at individet skal være engasjert og ha energi til å utrette arbeidet. Dette kan være knyttet til å jobbe mot et attraktivt mål, eller å få fortjeneste og fordeler av egen innsats. Samtidig vil det å oppleve rettferdig behandling, aksept, inkludering og anerkjennelse av kollegaer og ledere, i tillegg til å oppleve mestring, kunne styrke motivasjon og meningsfullhet (ibid).

Lederskap er blant de viktigste faktorer som påvirker forholdet mellom arbeid og helse, da maktposisjonen medfører at ledelsen har mulighet til å påvirke både individet, organisering av arbeid og omgivelsene (Naegle & Walker, 2006). Mills, Fleck & Kozikowski (2013) finner at et ressursorientert, positivt lederskap vil kunne bidra til, og styrke, et godt arbeidsmiljø. Lederskap vil virke inn på OaS, noe som demonstreres ved at ansatte som opplever å være inkludert i avgjørelser, får tilbakemeldinger fra leder og opplever

jobbsikkerhet, rapporterer høyere grad av OaS og jobbtilfredsstillelse enn andre (Feldt, Kinnunen, & Mauno, 2000).

Det synes ellers å være begrenset forskning som direkte undersøker sammenhengen mellom lederskap og OaS, men en del studier utforsker lederskapets betydning på helse hos ansatte, noe som kan ha betydning for de tre dimensjonene i OaS. Lund & Csonka (2003) finner at leders evne til å involvere medarbeidere i avgjørelser, foreta individuelle vurdering av ressurser og behov og gi tilbud om kompetanseutvikling påvirker grad av trivsel og velvære. Videre finner man at ansatte i virksomheter som fokuserer på kontinuerlig kompetanseheving og demokratisering av organisasjonen, rapporterer økt opplevelse av velvære og lavere sykefravær (Eriksson, Jansson, Haglund, & Axelsson, 2008). Leders tilnærming til ansatte, i form av å gi anerkjennelse, være imøtekommende, støttende og opptre rettferdig har en forebyggende effekt på sykefravær og øker grad av velvære (Ariens et al., 2002; Hoogendoorn et al., 2002; van Dierendonck, Haynes, Borrill, & Stride, 2004). Videre vil lederskap, i form av anerkjennelse av mangfold, tilrettelegging for ulike former for fysisk aktivitet, oppmuntring og selv være eksempel, være avgjørende for om intervensjoner som har til hensikt å fremme fysisk helse for ansatte på arbeidsplassen vil lykkes (Shain & Kramer, 2004).

## 3.0 Metode

### 3.1 Valg av forskningsdesign

For å få svar på denne studiens problemstilling er en kvalitativ tilnærming valgt (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2010). Problemstillingen søker å utforske lederes erfaringer og forståelse av fenomenet Aktiv Aldring, i denne sammenheng knyttet til seniorpolitikk. Ut fra dette ble en fenomenologisk tilnærming valgt (Giorgi, 1985). Ettersom dette er levd kunnskap, valgte jeg å benytte forskningsintervju som metode for best mulig å få de erfaringer og syn som informantene hadde (Giorgi, 1985; Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009).

Et forskningsintervju defineres som ”et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomener” (Kvale, 1997, p. 21) . Data genereres gjennom en dialog mellom forsker og informant. Som forsker hadde jeg dermed et ansvar for å stille spørsmål av en slik art at informanten i størst mulig grad kunne gi et nyansert bilde av sin kunnskap, samtidig som jeg hadde ansvar for å skape en ramme rundt intervjuet slik at informanten opplevde å være trygg og ivaretatt (Giorgi, 1985). Ettersom det skulle vise seg å være utfordrende å rekruttere informanter, og det var en klar tidsbegrensning for datainnsamling, var det ikke mulig å møte det ideelle krav om å utføre gjentatte forskningsintervju helt frem til intervjuene ikke generer ny informasjon om temaet (Kvale et al , 2009). På den andre siden lyktes jeg i å få en bredde blant informantene. På den måten fikk jeg likevel frem informasjon om ulike sider ved problemstillingen. Jeg erfarte også at informantene delte en del av de samme synspunktene, noe som kan tale for at jeg på noen områder oppnådde et metningspunkt.

### 3.2. Utvalg, rekruttering og presentasjon av informanter

#### 3.2.1 Utvalg

For å innhente relevant informasjon i forhold til problemstilling, var det nødvendig å lage kriterier for hvem som skulle bli inkludert i utvalget, samt sikre en bredde hos informantene for å få frem ulike sider rundt temaet (Johannessen et al., 2010; Kvale et al., 2009).

De to første kriteriene som ble satt, var at informantene måtte være i en lederposisjon og ha erfaring med ivaretagelse av eldre arbeidstakere. Disse kriteriene ble definert ut fra problemstillingen. Videre valgte jeg å snevre inn utvalget til bare å inkludere IA-virksomheten. Dette inkluderingskriteriumet ble satt fordi IA-virksomheter er forpliktet til å

ha tiltak for å forlenge yrkeskarrieren, samtidig som jeg hadde kjennskap til hvordan jeg kunne komme i kontakt med slike virksomheter. Kriteriet ble dermed satt både for å sikre at utvalgsgruppen hadde den erfaringen jeg søkte, samt sikre at jeg hadde en reell mulighet til å få rekruttert informanter. Da utgifter til reise var en begrensende faktor for mine muligheter til å oppsøke virksomheter, var en geografisk avgrensning nødvendig. Kun IA-virksomheter lokalisert til sentrale deler av Østlandet ble dermed inkludert i studien.

For å sikre en bredde av informanter, ønsket jeg å komme i kontakt med virksomheter innen alle fagsektorer, både av privat og offentlig karakter. Jeg valgte å ikke definere hvilken type leder jeg ønsket å komme i kontakt med. På den måten kunne jeg få frem flere nyanser og oppfatninger, ettersom jeg antok at alt ettersom informantene var daglig leder, HMS-ansvar eller personalsjef.

I en aktivitetsvitenskapelig sammenheng kan begrepet virksomhet ha flere betydninger (Christiansen & Townsend, 2011). I denne sammenhengen referer ordet virksomhet til en bedrift av enten privat, kommunal eller statlig karakter, som driver en form for produksjon, og der personer er ansatt og mottar lønn (NOU 10, 1997).

### 3.2.2 Rekruttering

Rekruttering av informanter skjedde gjennom bruk av fire strategier:

1. To nettsider som presenterer historier om virksomheter som har lyktes med sin seniorpolitikk ble gjennomført etter potensielle informanter i riktig geografisk område. Samlet passet 15 virksomheter kriteriene, men det var kun mulig å finne kontaktinformasjon til seks av disse. En personlig e-post ble sendt til hver virksomhet, med en kort beskrivelse av studien samt spesifisering av hvilket ledernivå jeg ønsket å komme i kontakt med. Etter to uker ble en oppfølgings-e-post sendt. Fem potensielle informanter ga positiv tilbakemelding.
2. For å komme i kontakt med to av virksomhetene som var blitt identifisert gjennom nettsidene, men som jeg manglet kontaktinformasjon til, ble mitt personlige nettverk benyttet. Samme prosedyre med e-post ble fulgt, men uten at dette ga fruktbare resultat.
3. Administrasjonen til de to respektive nettsidene ble kontaktet med forespørsel om å få kontaktinformasjon til andre virksomheter enn de som allerede var beskrevet på de respektive nettsidene. Dette resulterte ikke i ny informasjon, men jeg fikk korrekt kontaktinformasjon til en virksomhet som alt var kjent gjennom strategi 1. Samme e-post-prosedyre ble fulgt, med positiv tilbakemelding.

4. Fire regionale NAV Arbeidslivssentre ble kontakt med forespørsel om hjelp til å rekruttere informanter. En person ga tilbakemelding på denne eposten og ba om et møte for å diskutere studien. Vedkommende satte meg i kontakt med tre potensielle informanter, som ble kontaktet per telefon.

Samlet resulterte de fire strategiene til totalt 9 potensielle informanter, hvorav 1 trakk seg grunnet tidspress. Det var imidlertid lite interesse for at intervju skulle bli foretatt med leder som var nærmest ansatte. Jeg valgte dermed å gå bort fra dette kriteriet, og samtlige av de resterende 8 ble dermed inkludert som informanter. Informantene ble så kontaktet igjen, enten via telefon eller e-post, for å komme til enighet om intervjudato, samt tilsendt utfyllende informasjon om studien samt skriv om informert samtykke per e-post (se vedlegg 1 & 2).

### 3.2.3 Presentasjon av informanter

Under følger en kort presentasjon av informantene (fiktive navn):

#### Anders:

Anders er i aldersgruppen 55 – 65 år, og jobber som daglig leder i en privat virksomhet i byggebransjen. Han samarbeider tett med lederne for de ulike avdelingene, og har det overordnede personalansvaret. Ansatte har i hovedsak fagbrev, men noen ansatte er også ufaglærte. Hovedvekten av ansatte er fagarbeidere, og arbeidsoppgavene domineres av tungt fysisk krevende arbeid. Imidlertid er noen av de ansatte funksjonærer, og har mindre fysisk krevende oppgaver. De ansatte jobber primært på oppdrag utenfor selve virksomheten.

#### Ingrid:

Ingrid er aldersgruppen 35 – 45 år, og jobber som personalsjef i en offentlig virksomhet innen forvaltning. Hun jobber primært med lederutvikling av lokale ledere, men har også daglig oppfølging av en gruppe av ansatte. Ansatte har høyere utdanning på minimum bachelornivå. Ansattes arbeidsoppgaver stiller lave fysiske krav. Samtlige ansatte jobber i samme bygg.

#### Birger:

Birger er i aldersgruppen 45 - 55 år, og jobber som daglig leder i en privat virksomhet i helsesektoren. Som leder har han det overordnede ansvar, men jobber sammen med en stor ledergruppe. Ansatte har varierende utdanningsbakgrunn, men særlig fagbrev og høyere utdanning på bachelornivå er sterkt representert. Arbeidsoppgavene beskrives som varierende, men innebærer en del tunge fysiske oppgaver, og psykisk krevende arbeid. Samtlige ansatte jobber i samme bygg.



### Norvald:

Informanten er i aldersgruppen 55 – 65 år, og jobber som HR-sjef i en privat virksomhet i transportbransjen, med flere store filialer. Som HR-sjef jobber han i stor grad med oppfølging av lokale ledere. Ansatte har varierende utdanningsbakgrunn, men med overvekt av ansatte med fagbrev eller høyere utdanning på bachelor- og masternivå. Noen av de ansatte har kontorjobb, men en stor del har fysisk og psykisk krevende arbeidsoppgaver. Ansatte tilknyttet til samme filial jobber i samme bygg.

### Eirik:

Eirik er i aldersgruppen 55 – 65 år, og jobber som personalsjef i en privat virksomhet i transportbransjen. Som personalsjef har han oppfølging av personale i samarbeid med lokale ledere. Ansatte i virksomheten har varierende utdanningsbakgrunn, men selve arbeidet stiller ikke krav til formell utdanning. Arbeidet beskrives som utfordrende, da det er høye krav til tempo, uten å være spesielt fysisk krevende. Virksomheten baserer sin drift på anbud. Ansatte jobber alene som sjåfører utenfor selve virksomheten.

### Ole:

Ole er i aldersgruppen 35 – 45 år, og jobber som HMS-ansvarlig i en privat virksomhet i handelssektoren. Som HMS-ansvarlig er hans arbeidsoppgaver i hovedsak rettet mot opplæring av lokale ledere i HMS og arbeid med tilrettelegging av arbeidsoppgaver. Ansatte i virksomheten har en svært varierende fagbakgrunn, og omfatter både personer som er ufaglærte, har fagbrev og personer med bachelor- og mastergrad. En del av de ansatte jobber i samme bygg, der noen jobber med kontorarbeid, mens andre er på lager. Samtidig jobber en stor andel av ansatte innen salg i avdelinger utenfor hovedkontoret.

### Hilde:

Hilde er i aldersgruppen 55 – 65, og jobber innen HMS sammen med en annen i en regional, offentlig bedrift innen finans. Som HMS-ansvarlig jobber hun med oppfølging av sykemeldte, tilrettelegging av arbeidsplasser og opplæring av lokale ledere. Ansatte i virksomheten har i hovedsak enten bachelor- eller mastergrad, men en del av de eldre arbeidstakerne har jobbet seg opp i systemet gjennom opparbeidelse av realkompetanse. Ansattes arbeidshverdag foregår på kontor, og beskrives som fysisk lett. Ansatte jobber samlet, men på ulike kontor i regionen.

### Pål:

Pål er i aldersgruppen 55 – 65 år, og jobber som HR-partner og HMS-ansvarlig i en privat

virksomhet innen byggebransjen. I stillingen har han ansvar for oppfølging og støtte av lokale ledere, samt oppfølging av HMS-arbeid. Informanten har forberedt seg med å hente frem en del dokumentasjon om seniorpolitikken og om selve bedriften. Arbeidet krever ingen formell utdanning. Arbeidsoppgavene er fysisk krevende. Ansatte jobber på fabrikker spredt utover landet, der minimum to personer jobber sammen.

I følgende tabell presenteres informantene ut fra utdanningskrav og fysiske krav i arbeidet:

Navn	Alder	Ansattes utdanning			Fysiske krav i arbeidet			Organisering av ansatte	
		Ufaglært	Fagbrev	Høyere grad	Lav	Middels	Høy	Samlet	Spredt
Anders	55 - 65	x					x		x
Ingrid	35 - 45			x	x			x	
Birger	45 - 55		x	x		x		x	
Norvald	55 - 65		x	x	x		x	x	
Eirik	55 - 65	x				x			x
Ole	35 - 45	x	x	x	x	x	x	x	x
Hilde	55 - 65		x	x	x			x	
Pål	55 - 65	x					x		x

### 3.3 Strukturering av intervjuene

Forskningsintervju kan struktureres på ulikt vis. I denne studien ønsket jeg et intervju som åpnet opp for at informanten kunne fortelle om hva han/hun opplevde som betydningsfullt, og beskrive egne erfaringer knyttet til temaet, samtidig som jeg ønsket å sikre at noen forhåndsbestemte emner ble belyst. Jeg valgte derfor å gjennomføre semistrukturerte intervju, med bruk av intervjuguide (Kvale et al, 2009). Jeg leste meg opp på temaet i forkant av intervjuene, og valgte emner ut fra det jeg det jeg anså kunne ha betydning for lederes

erfaring og som kunne belyse temaet. Emnene jeg fokuserte på, var lederes forståelse av en meningsfull arbeidshverdag for seniorer, hvordan helse kan fremmes for seniorer, hvordan tilretteleggingsbehov blir identifisert, betydningen av IA-samarbeidet for seniorarbeidet og begrunnelse for hvorfor virksomheten valgte å engasjere seg i seniorpolitikk (se vedlegg 3). De tre første emnene ble definert som intervjuets kjernetema, og det var disse temaene som utgjorde datamaterialet etter hvert som problemstillingen ble presisert underveis i arbeidet.

Intervjuguiden la opp til at intervjuet startet med enkle åpnings spørsmål som omhandlet generelle forhold ved virksomheten, slik at informanten kunne bli komfortabel i situasjonen. Samtalen ble så snevret inn til temaet seniorpolitikk ved å spørre om seniorpolitikken var del av en større personalpolitikk, og når et seniorløp igangsettes for en ansatt. Temaet meningsfull arbeidshverdag åpnet med spørsmål om beskrivelse av virksomhetens seniorpolitikk, med oppfølgingsspørsmål knyttet til hva informanten anså som viktige for å lykkes med dette, og hva som kunne hindre og fremme en slik politikk. Temaet helse ble åpnet opp med å etterspørre generelt syn på sammenheng mellom arbeid, helse og seniorer. Videre ønsket jeg å hente frem informantens oppfatning om arbeidsgivers ansvar for ansattes helse. Som åpnings spørsmål til temaet identifisering av tilretteleggingsbehov ble informanten spurt om hvordan dagens seniorpolitikk hadde blitt til. Dette ble fulgt opp med utforskende spørsmål informantens oppfatning av hva som ledet til henholdsvis tidlig og sein avgang i virksomheten, med beskrivende spørsmål om hvordan informanten kunne påvirke dette gjennom handling.

I intervjuguiden noterte jeg stikkord om interessante forhold rundt emnene som kunne være aktuelle for å belyse spørsmålene, samt for å bevisstgjøre meg selv på min egen forforståelse under selve intervjuet. Jeg valgte å ikke ha sammenbindende spørsmål mellom temaene, da intervjuguiden ikke skulle bli fulgt slavisk, men som sikring for at temaene ble belyst i selve intervjuet.

### **3.4 Gjennomføring av intervjuene**

I forkant av intervjuene valgte jeg å ha et forsøksintervju med en fjern bekjent. På den måten fikk jeg trent meg på å innhente kunnskap som forsker, ved å øve meg på å ivareta et intervjuobjekt samtidig som jeg fikk undersøkt om spørsmålene var forståelige (Kvale et al, 2009).

Intervjuene ble foretatt på informantenes respektive arbeidsplass, på et lukket kontor. I forkant av selve intervjuet ble eventuelle uklarheter om studien oppklart, samt at jeg i korte trekk forklarte gangen i et semistrukturert intervju, og understreket at det var viktig for meg å

få frem den enkeltes syn. Intervjuene ble tatt opp på bånd slik at jeg kunne fokusere på selve intervjuobjektet og dialogen. På denne måten ønsket jeg å skape en trygg og klar ramme rundt intervjuet, slik at informanten kunne føle seg komfortabel med situasjonen (Kvale et al, 2009).

Under intervjuet søkte jeg å være empatisk lyttende gjennom å bruke oppfordrende ord som ”fortell!”, samt speile kroppsspråk, for å vise informanten at jeg var interessert, og for å stimulere til utdyping av tema. Underveis i intervjuet foretok jeg oppsummeringer, og presenterte tolkninger av informantens utsagn, som informantene dermed kunne bekrefte eller justere på. Ved et par anledninger valgte jeg å ikke stille utforskende oppfølgingsspørsmål. Jeg vurderte det da slik at det var viktigere å ivareta relasjonen mellom informanten og meg som forsker, enn å skape en situasjon som kunne vekke motstand hos informanten (Kvale et al, 2009).

I de fleste tilfeller startet intervjuet med at jeg stilte et spørsmål fra intervjuguiden, men ved et par anledninger begynte intervjuet spontant ved at informanten begynte å fortelle. Intervjuguiden ble primært brukt som et diskusjonsgrunnlag i intervjuene og som en sjekklister for å sikre at temaene jeg hadde definert på forhånd, ble belyst. I enkelte tilfeller brukte jeg intervjuguiden for å rette fokus tilbake på temaet i situasjoner der informanten begynte å snakke om emner som ikke angikk studien.

Intervjuene ble utført på den respektive arbeidsplass til informanten. En konsekvens av dette var at det i enkelte intervju oppsto avbrytelser i form av telefoner og lignende. I slike situasjoner opplevde jeg at informanten kunne miste fokus, og det var behov for å oppsummere de siste utsagn fra før samtalen ble avbrutt for å komme tilbake til samtalen. To av informanter hadde en klar tidsmargin for når intervjuet måtte bli ferdig. Jeg var da påpasselig med å respektere dette, selv om dette betydde at jeg ikke kunne utforske uttalelser til samme grad under intervjuet. Varigheten på de øvrige intervjuene var varierende, avhengig av hva informanten hadde å fortelle. Det korteste intervjuet hadde en varighet på 1 time, mens det lengste varte i overkant av 2 timer. I snitt varte intervjuene om lag 1,5 time.

Samtlige intervju ble avsluttet med at informanten ble spurt om det var noe han/hun ønsket å endre, utdype eller legge til. Etter at båndopptakeren var skrudd av, brukte jeg tid til å takke og rose informantene for deres bidrag.

Under hvert intervju noterte jeg stikkord om tema som informanten var særlig opptatt av, samt fakta og andre hendelser i intervjuet. I etterkant av intervjuet brukte jeg disse notatene til å skrive en kort oppsummering av intervjuet. Etter de første intervjuene ble jeg

bevisst på spørsmålsformuleringer som var for utydelige og vage, og ble mer oppmerksom på hvordan disse spørsmålene kunne bli stilt uten at spørsmålet ble ledende.

Etter hvert som jeg fikk erfaring med bruk av intervjuguiden og forskerrollen opplevde jeg å kunne ha mer fokus på informanten og styre samtalen innom de ulike temaene i en naturlig flyt. Jeg ble også mer bevisst på å øke bruk av nøytrale oppfordringer for utdypning, og nedtone bruk av positivt ladede kommentarer under selve intervjuet, da gjennomlytting av de første intervjuene viste at jeg i større grad ga positive oppmuntringer og bekreftelser til informanter som ga mye informasjon i tråd med min førforståelse.

### 3.5 Analyse av datamaterialet

Med bakgrunn i forskningsspørsmål og metodevalg valgte jeg å analysere data gjennom meningsfortetting, beskrevet av Giorgi (1985). Han argumenterer for at analysen av datamaterialet starter allerede i intervjusituasjonen, ved at informanten gir forsker innsikt i sin livsverden og forsker oppdager nye sider ved temaet. Gjennom å oppsummere og reflektere tilbake informantens utsagn, skjer en kontinuerlig tolkning med mulighet for umiddelbar av- eller bekreftelse fra informanten. Dette trinnet er alt beskrevet tidligere.

Videre anser Giorgi (1985) også transkriberingen som en del av analysen. Transkriberingen klarer ikke å fange virkeligheten, dermed vil måten intervjuene struktureres på ha betydning for videre analyse. For å i størst mulig grad få nedskrevet et så fullstendig bilde av intervjuet, ble transkribering utført så kort til etter intervjuet som mulig. Transkriberingen ble foretatt på bokmål, som er nærmest informantenes egne dialekter. Dialektord forekom hyppig, men primært fra min side. Disse ble skrevet om til bokmål. Jeg forsøkte i størst mulig grad å skrive ordrett hva som ble sagt ved å markere betonte ord med fet skrift, samt inkludere pauser, men kuttet ut gjentakende fyllord som ”jo” og ”da”. Jeg brukte feltnotatene til å beskrive hvordan informanten handlet i øyeblikket og noterte dette i parentes etter utsagn, eksempelvis at informanten slo i bordet for å presisere et poeng. Ved noen tilfeller var det vanskelig å høre hva som ble sagt. I slike tilfeller ble sammenheng betydningsfull. I tilfeller der jeg likevel var usikker ble dette markert med spørretegn. I situasjoner der informantene navnga andre, eller beskrev informasjon som gjorde virksomheten kjent, ble dette skrevet om for å ivareta anonymitet. Transkripsjonene ble ikke sendt tilbake til informantene for tilbakemelding.

Da det endelige datamaterialet forelå i form av transkripsjoner, foretok jeg en gjennomlesning av samtlige intervjuer for å få et overblikk, men uten å foreta vurderinger av teksten. På denne måten kunne jeg få et helhetsinntrykk av datamaterialet slik det forelå. Jeg

foretok så flere gjennomlesninger for å skissere opp tema basert på data. Etter dette foretok jeg en systematisk gjennomgang av hvert enkelt intervju med utgangspunkt i studiens problemstilling. På den måten ble relevante meningsfulle enheter identifisert, samtidig som overflødig materiale kunne elimineres, slik at datamaterialet ble mer håndterbart (Giorgi, 1985).

Etter meningsfortettingen utførte jeg selve analysearbeidet ved å gjennomgå de identifiserte meningsenhetene, for deretter å knytte disse sammen i kategorier (Giorgi, 1985). I dette arbeidet ble det klart at noen av temaene jeg hadde skissert opp kunne bli slått sammen i større tema. Dette omfattet temaene makt og ansvar, samt autonomi og verdighet. Videre ble temaet eksternt samarbeid forkastet da det ikke var tilstrekkelig med data tilknyttet temaet. Avslutningsvis sto jeg igjen med to hovedkategorier: «Å legge til rette for arbeidsdeltakelse», og «Å forberede den ansatte til pensjonstilværelsen». Videre ble ulike tema knyttet til hver av de respektive hovedkategoriene avhengig av hvilket aspekt det belyste. Til kategorien «Å legge til rette for arbeidsdeltakelse» ble åtte tema identifisert. Disse omfattet ”oppfatning av eldre arbeidstaker”, ”tilrettelegging i virksomheten”, ”bruk av goder”, ”kompetanse”, ”arbeid med helse”, ”ansvar for helse”, ”lederskap og arbeidsmiljø” samt ”forhold som utfordrer arbeidsdeltakelse”. Temaene ”identitet”, ”holdninger i virksomheten” og ”karrierens avslutning” ble knyttet til kategorien «Å forberede den ansatte til pensjonstilværelsen». Kategoriene og temaene ble definert ut fra dominerende tema i datamaterialet, (ibid).

De meningsfulle enhetene innenfor hvert tema ble gjennomgått på nytt for å skape en struktur for hvordan enhetene best mulig kunne belyse den aktuelle kategorien. Informantenes narrativ ble brukt aktivt i den skriftlige resultatdelen for å hente frem nyanser rundt emnet. I tilfeller der de meningsfylte enhetene var svært like, ble det utsagnet som klarest uttrykte mening valgt (Giorgi, 1985). For å få til en endelig sammenstilling av resultatene, ble analysen lest gjennom, samtidig som jeg hentet frem de deskriptive utsagnene i data, for å sikre at måten utsagnene var beskrevet sto i samsvar med den sammenheng de var blitt presentert i under intervjuet. Det er viktig å påpeke at mine funn vil fylle ut, og overlappe, hverandre, selv om de presenteres innenfor ulike tema. Det er ikke nødvendigvis slik at det er et motsetningsforhold mellom funnene.

### 3.6 Etiske betraktninger

I tråd med Helsinkideklarasjon (1964) ble prosjektet meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste før oppstart av studien. Det ble avklart av studien ikke var meldepliktig da målgruppen ikke omfattet pasienter, og ikke omhandlet sensitive

opplysninger (vedlegg 4). Samtidig skulle ikke lydopptakene bli behandlet elektronisk, og lydsporene ble slettet etter transkripsjon.

Ettersom noen av informantene ble rekruttert gjennom et lokalt NAV Arbeidslivssenter, medførte dette at utenforstående person hadde kjennskap til enkelte av mine informanter. En taushetserklæring ble signert av denne personen for å sikre at ikke informasjon om deltakelse i studien ble spredt videre. Ved initiell kontakt med potensielle informanter som denne personen satte meg i kontakt med, understrekte jeg at deltakelse i studien var frivillig. Jeg avklarte også at informasjon som kom frem under intervjuet, ikke ville bli rapportert tilbake til Arbeidslivssenteret.

I forkant av hvert intervju ble utydigheter avklart, og informert samtykke gjennomgått og innhentet. Det ble presisert at deltakelse var frivillig og at det var full anledning til å avbryte intervjuet underveis uten risiko for negative konsekvenser.

Etter gjennomført transkribering ble samtlige lydopptak slettet. Alle dokumenter tilknyttet oppgaven ble sikret med doble passord for å redusere risikoen for at uvedkommende fikk tilgang på datamaterialet.

## 4.0 Resultater

Funn fra datamaterialet vil her bli presentert i form av sitater fra datamaterialet.

### 4.1 Å legge til rette for arbeidsdeltakelse

#### 4.1.1 Hvem er den eldre arbeidstaker?

Informantenes forståelse av når en ansatt blir definert som en eldre arbeidstaker, er ulik. En tilnærming som er å finne blant informantene, er bruk av aldersgrensen som virksomheten har satt for å definere når ansatte er seniorer. Når Ole skal fortelle hvem som er eldre arbeidstakere, viser han til denne aldersgrensen, og sier: *«Vi har definert det som femti år. Da har vi et verktøy som vi kaller for seniorsamtalen (...). Den består av en del som går på det med behov for tilrettelegging, og om de har noen utfordringer helsemessig som man må ta høyde for fremover i forhold til videre karriere, vi bruker senkarriere som begrep.»*

Virksomheten til Ole er den som har lavest grense for når en person defineres som eldre arbeidstaker. Slik Ole beskriver det, synes denne grensen å ha blitt satt fordi man da går inn i den siste delen av karrieren, og at det da er hensyn arbeidsgiver må ta. Pål referer også til aldersgrensen virksomheten har, men i hans virksomheten er seniorer defineres som ansatte mellom 62 og 70 år. Når han skal utdype hvordan denne grensen er satt, sier han: *«Da kan jo alle og enhver gå av med pensjon ved fylte 62 år. Derfor har vi satt den, seniorer er liksom den gruppen som har et alternativ.»* Virksomheten til Pål er den som har høyest grense for når en person defineres som eldre arbeidstaker. Her defineres begrepet ut fra det å ha et alternativ til jobb, gjennom det å ha tilgang på pensjon. En annen tilnærming til forståelse av eldre arbeidstakere, er å se aldring som en gradvis prosess. Når Anders skal definere hvem som er eldre arbeidstakere, sier han det slik: *«Vi har jo blant annet noe som heter ekstra ferieuke for de som er over 55 år (...). Da er man på en måte begynt, kanskje, å bli litt senior..?»* Ved å bruke begrepet ”begynt å bli” kommer det frem at Anders oppfatter det å bli en eldre arbeidstaker som en gradvis prosess. Birger forteller at i hans virksomhet er det satt en aldersgrense ved 55 år. Selv er han ikke enig i at man da defineres som eldre arbeidstaker. Han utdyper dette slik: *«Altså, det er sikkert fordi jeg i år har blitt 50 selv. Det kan være det. Man er jo ikke eldre enn det man føler seg, men 55 er en...jeg tenker ”jo, ja, man kan jo være en senior...”»* Birger påpeker at begrepet «senior» ikke nødvendigvis står i samsvar med individets egen oppfattelse, og viser til sin egen alder og at dette påvirker hans syn. Samtidig åpner han opp for at man eldes ulikt, og at noen kan kjenne seg hjemme i definisjon.

Samlet finner man dermed to syn på definisjon av alder. Et syn er at dette blir definert ut fra en statisk aldersgrense. Her finner man et stort spenn på når ansatte blir definert som



eldre arbeidstakere, men informantene anser at disse som gruppe har felles trekk. Et annet syn er at det å bli eldre er en dynamisk prosess, som påvirkes av subjektive referanserammer.

#### 4.1.2 Tilrettelegging av arbeid

Informantene beskriver tre ulike tilnærmelser knyttet til tilrettelegging på arbeidsplassen. Et syn er at seniorer har særskilte behov fordi arbeidsevnen reduseres med årene. Anders trekker frem en historie om hvordan man tilrettela for en eldre ansatt i hans bedrift når han beskriver dette: *«Han fikk jo litt...han cruisa litt, litt sånn koseoppdrag og liksom ikke satt sånn veldig under press, da. Litt sånn godt å ha i bakgrunnen og kunne være med å gi litt råd og sånn, men liksom mer og mer avlastet på det daglige maset og jaget med å være i en anleggslederrolle.»*. Anders synes å vektlegge at eldre ansatte ikke skal ha for krevende utfordringer. Ole er også opptatt av at eldre ansatte skal oppleve mindre grad av press på jobben. Han forteller at man i virksomheten har innført en 10%-regel: *«Vi har en sånn norm som vi bruker på ledersamlinger og lederopplæring, som går på at vi tar høyde for en 10% reduksjon i effektivitet, da, produktivitet, for senioransatte. (...) det må vi tåle, det må vi forholde oss til og det må vi legge inn i kabalen når vi regner bemanningsbehov (...).»*. Ole har en forventning om nedgang i arbeidsevne hos eldre ansatte. Han beskriver i intervjuet at bakgrunnen for denne regelen var at mange ledere uttrykte frustrasjon over at eldre ansatte brukte lengre tid på arbeidsoppgaver enn andre ansatt. Ved å ta høyde for redusert tempo når bemanningsbehov planlegges, kan den enkelte unngå å oppleve høyt produksjonskrav, og samtidig blir skånet for frustrasjon fra sin leder over redusert kapasitet. Pål ser det som viktig at eldre arbeidstakere blir skånet for fysiske krevende oppgaver, som klatring i høyder, og heller få lettere arbeid. Om fysisk yteevne sier Pål: *«Det er en kjensgjerning at den som er 65 år, han er ikke like skarp til det som en som er 30.»*. Pål poengterer at man må ta et særskilt hensyn til at fysikken endres med årene. Dette blir tatt høyde for gjennom å tilby eldre arbeidstakere lettere arbeidsoppgaver i slutten av karrieren for å kunne stå i jobb. Et annet syn er at eldre arbeidstakere har spesielle behov, men at slike behov ikke bare er å finne i denne gruppen. Ingrid klargjør dette ved å si: *«Det jeg tror vi kanskje er flinke til å ha fokus på, det er hele livsfasen da, til den enkelte medarbeider. Og, «det å vite at det vil alltid være særskilte behov **hele veien**.»*. Ingrid poengterer at særskilte behov vil oppstå i alle aldersgrupper, og i ulike faser av livet, noe som gjør at eldre arbeidstakere ikke står i en særstilling. Samtidig opplever hun at det er problematisk å finne tiltak som kun retter seg mot eldre arbeidstakere. Hun utdyper det problematiske ved særskilte tiltak slik: *«At det blir litt sånn stigmatiserende for **den** gruppa. (...) de skal jo ivaretas som alle andre ansatte her.»*

Ingrid trekker frem at det å tilby særskilte tiltak for en gruppe kan være negativt, fordi man tilrettelegger utelukkende fordi man har et felles trekk i form av alder. Hun trekker frem at virksomheten skal ivareta ansatte uavhengig av hvilken gruppe den ansatte faller inn under. Det tredje syn på tilrettelegging er at dette ikke skal skje utelukkende fordi en ansatt defineres som eldre. Hilde forteller at man i virksomheten i liten grad har særskilte tilretteleggingstiltak for seniorer og seniorsamtaler, men at man heller har satset på å ha universell utforming og å etablere samtalearenaer der alle arbeidstakere kan ta opp sine behov: «*Vi mener at seniorer, de er våre vanlige arbeidstakere og skal oppføre seg og behandles som vanlige folk, sånn at de kunne bruke de kanalene vi hadde og ta opp ting der.*». Hilde uttrykker at det er ikke er ulikheter mellom eldre ansatte og ansatte for øvrig. Hun formidler at alder alene ikke indikerer særskilte behov for tilrettelegging. Om eldre ansatte skal ha behov for tilrettelegging, skal han/hun ta dette opp i medarbeidersamtalen. Også Birger mener at man ikke skal ha særegne tilretteleggingstiltak basert på alder. Han uttrykker dette ved å problematisere hvordan en slik løsning vil fungere i praksis: «*Skal det være sånn at ”ja, jeg var den første som ble 60 år på denne avdelingen, så meg blir det tilrettelagt for”?*». Birger belyser at dersom alder brukes som indikator for tilrettelegging vil det være urettferdig fordi den eldste stadig vil komme i første rekke, uavhengig om det er et reelt behov for tilrettelegging. I intervjuet poengterer han at han ønsker å tilrettelegge arbeidssituasjon og – oppgaver for ansatte, men at dette skal skje på bakgrunn av et behov, ikke basert på alder.

Oppsummert beskrives tre ulike syn på hvordan tilrettelegging skjer i praksis. Det ene synet er at eldre arbeidstakere har redusert arbeidsevne og skal skånes, og dermed trenger særskilt tilrettelegging. Det andre synet ser tilrettelegging for seniorer som en naturlig følge av den ansattes livsfase, og at det er endrede behov gjennom hele karrieren. Samtidig problematiseres bruk av særskilte ordninger, da dette kan bidra til stigmatisering. Det tredje synet har fokus på at tilrettelegging skal skje gjennom generelt god tilrettelegging for alle, etterfulgt av skreddersydd tilpasning til den enkelte når behov oppstår, og at dette ikke predikeres av alder.

#### **4.1.3 Bruk av goder for å holde på eldre arbeidstakere**

Informantene belyser både bruk av sosiale og økonomiske goder for å holde på eldre arbeidstakere. Knyttet til sosiale goder er det å tilby seniordager, det vil si ekstra fridager for eldre ansatte, det godet informantene forteller om. Dette tilbys i samtlige virksomheter, men informantene presenterer ulike oppfatninger om hvordan et slikt tiltak møter eldre arbeidstakeres behov. På presenterer hensikten med seniordager slik: «*Det er en litt sånn*

*lokke...gulrot for at mennesker skal kunne være her. At det er litt mer goder.»* Pål fokuserer på at ekstra fridager er et gode som kan gjøre det attraktivt å stå i jobb fordi det utløser mer fritid. Hilde har et annet syn: *«Så det er da fridager, og det kan du ta ut som kortere arbeidstid eller du kan tilrettelegge som du vil.»* Hilde presenterer seniordagene som noe annet enn tradisjonelle fridager, ved at man kan dele spre disse over flere arbeidsdager, og på den måten ha kortere arbeidsdager. I intervjuet utdyper hun at eldre ansatte på den måten kan få muligheten til å hente seg inn om man er sliten. Ingrid forteller at de også har innført seniordager slik at eldre ansatte skal kunne hente seg inn om de er slitne, men erfarer at dette ikke benyttes i praksis: *«Men, det vi ser er jo at de klarer jo ikke...eller klarer ikke, det er litt sånn "å, jeg får ikke tatt ut disse seniordagene". Og da tenker jeg at da er kanskje ikke behovet der heller for å gjøre det, hva vet jeg.»* Ingrid forstår utsagn om at ansatte ikke prioriterer å benytte seg av seniordagene som et uttrykk for at behovet for å ha ekstra fri for å hente seg ikke er tilstede hos seniorer. Mens sosiale goder i form av seniordager er svært utbredt, rapporterer informantene i liten grad å bruke økonomiske goder for å holde på eldre arbeidstakere. Ingrid forteller at de bevisst har styrt unna denne formen for goder. Hun begrunner dette slik: *«Det er ikke det som skal til, det er veldig sånn kortsiktig effekt, og vi ønsker ikke at folk skal bli på grunn av det.»* Ingrid uttrykker en tro om at penger ikke vil kunne møte et behov, fordi tiltaket ikke vil ha en langvarig effekt. Samtidig poengterer hun at virksomheten ikke ønsker at ansatte skal stå i arbeidsforholdet utelukkende på grunn av penger. Videre i intervjuet utdyper hun at hun tror eldre ansatte heller har behov for faglige utfordringer. Eirik forteller at man tidligere hadde en lønnsbonus for eldre ansatte over AFP-alder. Dette ble ikke brukt som et tiltak for å møte ansattes behov, men som et incentiv for å gjøre det attraktivt å stå i jobb. Denne ordningen ble avsluttet ved innføring av pensjonsreformen i 2011. Da godet ble tatt bort, resulterte dette i misnøye hos ansatte. Eirik forteller: *«Og det var jo litt sånn frustrasjon og litt sånn i forhold til de ansatte (...). Det er klart, når man først har vært vant til å få noe, så er det alltid vanskeligere å trekke...det er alltid vanskeligere å trekke ting inn, da, enn å gi.»* Eiriks erfaring synes å være at det å tilby et gode blir problematisk fordi grunnlaget for at godet ble etablert, kan blir endret. Ved å ta fjerne et godet kan dette vekke negative følelser blant ansatte, ved at de føler seg snytt.

Oppsummert ser man at bruk av sosiale goder som seniordager er utbredt, men informantene har ulik forståelse av hvordan dette møter eldre arbeidstakeres behov. På den ene siden skildres dette som et tiltak som kan bidra til forlenget karriere fordi det møter eldre ansattes ønske om mer fri, mens det på den andre siden beskrives som et tiltak som møter eldre ansattes behov for å hente seg inn, men som nødvendigvis ikke benyttes i praksis.

Økonomiske goder blir ikke beskrevet som et tiltak som iverksettes for å møte ansattes behov, men som likevel kan øke attraksjonen ved å stå i jobb. Samtidig beskrives dette som et virkemiddel med begrenset effekt, og som er sårbart for ytre påvirkninger.

#### 4.1.4 Å ivareta og bygge kompetanse

Ivaretagelse av kompetanse trekkes frem som betydningsfullt av en del av informantene. Her blir det både belyst hva som innvirker på mulighetene for å utvikle kompetanse, og hvordan man arbeider for å ivareta og bygge kompetanse.

Når informantene beskriver hvorfor kompetanseheving er viktig, og hva som virker inn på eldre ansattes utviklingsmuligheter innen kompetanse, kommer det frem at ulike nyanser. Norvald sier det slik: *«Hvis ikke arbeidsgiver sørger for at den ansatte får anledning til å videreutvikle seg gjennom **hele** yrkeslivet og den ansatte **selv** heller ikke skjønner at ”jeg er ansvarlig for min egen utvikling”, så kommer den eldre ansatte fort i bakleksa, da blir de fort utkonkurrert av yngre medarbeidere som har mye ferskere kunnskap.»*. Norvald fremstiller videreutvikling av kompetanse som essensielt for at eldre ansatte ikke skal bli forbigått av andre kollegaer fordi deres kunnskap er utdatert. Om det skjer beskriver Norvald at man havner i bakleksa, noe som kan bety at man ikke får faglig interessante utfordringer, eller opplever at man ikke er til nytte. Han påpeker at muligheten for kompetanseutvikling må være tilstede gjennom hele karrieren, og at dette krever initiativ fra både arbeidsgiver og arbeidstaker. Anders nyanserer det gjensidige ansvarsforholdet for kompetanseutvikling. Han forteller at i virksomheten har fagarbeidere mulighet til å videreutvikle seg som fagspesialist, eller kan få tilbud om å komme over i en stilling som funksjonær. Han beskriver hva som skal til for at ansatte blir gitt mulighet til en slik kompetanseheving: *«Det er veldig på initiativ og engasjement, og folk er jo forskjellige. Og lyst og interesse.»*. Det er en forutsetning for Anders at den ansatte selv tar, og viser for sin arbeidsgiver at han/hun har interesse for faglig utvikling. Samtidig poengterer han at det i en arbeidsstab vil være ulikt hvilket engasjement den enkelte legger ned i jobben. Hilde problematiserer kompetanseheving for eldre arbeidstakere. Hun forteller at virksomheten har et ansvar for å tilby kompetanseheving for alle ansatte, men opplever at det er vanskelig å tilby dette til eldre arbeidstakere. Hun sier: *«Men, du sier ikke til en på 60 år at ”for å få dine nye arbeidsoppgaver så må du ha 3-åring høyskolekompetanse”, ikke sant.»* Hilde beskriver at hun ikke ser utdanningsalternativet som et reelt alternativ for eldre arbeidstakere. Hun utdyper i intervjuet at hun tidligere har erfart at eldre arbeidstakere er mindre innstilt på å gå i gang med videreutdanning enn øvrige ansatte, og dette støtter opp om hennes syn på dette.

Når informantenes syn oppsummeres finner man skildring av ivaretagelse og kompetanseutvikling som viktig for å unngå at eldre arbeidstakere forbigås, og dermed får mindre attraktive oppgaver. Informantene sier også at både arbeidsgiver og arbeidstaker har innvirkning og ansvar på mulighetene for å ivareta og utvikle kompetanse. Arbeidsgivers ansvar omfatter å tilby muligheter gjennom hele karrieren, slik at eldre ansatte ikke blir nedprioritert til fordel for yngre arbeidstakere. Arbeidstaker har et ansvar for å benytte seg av de utviklingsmulighetene som gis, noe en informant beskriver at eldre arbeidstakere er mindre interessert i. Samtidig påpekes det at det å vise engasjement og initiativ er en forutsetning for å få tilbud kompetanseheving. Det uttrykkes en viss skepsis til hvorvidt kompetanseheving faktisk er et ønske hos eldre arbeidstakere, ettersom en informant erfarer at eldre arbeidstakere er mindre interessert i å gå i gang med dette.

Informantene forteller om flere strategier for kompetanseheving og -ivaretagelse hos eldre arbeidstakere. Norvald forteller hvordan man i virksomheten har jobbet frem en løsning med å sette eldre og yngre ansatte sammen i arbeidspar, som en mentorordning. Han erfarer at dette tiltaket gir en dobbel effekt: *«(...) de unge som kommer inn har jo fersk kunnskap, de har oppdatert, fersk teoretisk kunnskap, mens seniorenene har kanskje gammel teoretisk kunnskap, men de har praktisk erfaring.»* Norvald trekker frem at den eldste får en bekreftelse og en bevissthet på at han har verdifull erfaring som både virksomheten og den yngre arbeidstakeren har nytte av, gjennom mentorordningen. Samtidig trekker han frem at den eldre ansatte også høynet sin egen kompetanse gjennom å lære noe nytt fra den yngre. En annen strategi beskrives av Birger. I virksomheten hans legges det til rette for kompetanseheving ved at den enkelte tilbys muligheten til å fordype seg i en del av jobben som han/hun er særlig engasjert i, med påfølgende ansvar innen dette området. Birger erfarer at ansvar stimulerer til trivsel, noe han utdyper ved å fortelle om hvordan tiltaket påvirket situasjonen til en eldre ansatt som hadde vært lenge ute i sykemelding: *«Hun hadde ikke orket å komme tilbake etter en sykemelding om hun ikke hadde fått den funksjonen. Det handler om at hun nå får utøve det hun har som spisskompetanse. Det gjør hun helt **strålende**, hun har blitt en helt annen person når hun fikk den jobben.»* Birger har en oppfatning av at det å få ansvar for et emne som den enkelte opplever som interessant, vil lede til en opplevelse av forpliktelse, samt stimulere indre motivasjon og engasjement i jobben. En annen form for kompetanseheving skildres av Ole, som forteller at lokale ledere uttrykker frustrasjon over at eldre ansatte bruker lengre tid på å lære seg nye datasystemer enn andre. Han poengterer at han må bevisstgjøre disse lederne på at man må bruke alternative fremgangsmåter. Han forteller om hva han sier til disse lederne: *«Ikke tenk at det er likt, at de alltid har de samme*

*preferansene som en som har vært der lenge og som er vant til helt andre*

*opplæringsystem.».* Ole belyser at det finnes ulike forutsetninger og måter å tilegne seg kunnskap på. Det er et lederansvar å tilpasse opplæringen på en slik måte at også personer som ikke har samme grad av datakompetanse, kan ta del i opplæringen. For å ivareta kompetanse, forteller Ingrid om det å avlaste eldre arbeidstakere for deler av sitt ansvar: «*Vi har jo hatt ledere som går over til fag. Altså ledere som har vært leder lenge som går over til å være fagpersoner igjen, som ikke lenger ønsker å ha ledelse (...), og det er helt greit.».* Ingrid trekker frem at det er viktigere å få benytte den kompetansen den enkelte har på en god måte, enn å holde å ansatte fast i lederposisjoner de ikke selv ønsker, eller vil stå i lengre.

Samlet beskriver informantene ulike strategier for å ivareta og utvikle eldre ansattes kompetanse. I tilknytning til det å heve kompetanse omtales mentorordning, samt det å la ansatte fordype seg i et fagfelt. Informantene mener dette gir mulighet for kompetanseheving samt styrking av indre motivasjon og forsterket ansvarsfølelse. Det blir påpekt at det er ulike preferanser for læring, og at kompetanseheving må bli tilpasset den enkeltes forutsetninger. I tillegg beskrives det å avlaste den ansatte fra lederansvar som en strategi for å la ansatte utnytte sin kompetanse mer hensiktsmessig.

#### **4.1.5 Virksomhetens arbeid med helse i virksomheten**

Helse blir trukket frem som en viktig faktor for arbeid blant informantene, og dårlig helse blir presentert som en av de viktigste grunnene til at ansatte avslutter karrieren tidlig. Hilde sier det slik: «*Man må ha et visst nivå av helse, da, for å kunne arbeide.».* Gjennom uttalelsen poengterer Hilde at det kreves en viss grad av arbeidsførhet for å kunne utføre arbeidsoppgaver. Samtlige av informantene forteller at de har fokus på helse i sin virksomhet. Dette arbeidet er i liten grad spisset direkte inn mot eldre arbeidstakere, men retter seg mot hele arbeidsstyrken i virksomheten. På den måten favnes både de arbeidstakerne som defineres som eldre her og nå, men også arbeidstakere som på et senere tidspunkt vil gå inn i denne kategorien.

Når informantene forteller om hvordan man arbeider med helse i virksomheten, kommer det frem ulike tilnærmelser. En del av informantene er i sær opptatt av å påvirke ulike omgivelser i arbeidsmiljøet, for å skåne ansatte. Pål presenterer dette slik: «*Vår målsetting er jo det at alle skal komme helskinnet hjem hver eneste dag. (...) Så det er hele tiden fokus på liksom å gjøre en arbeidsplass tryggere, både fysisk og de stoffene vi jobber med. Og, støyen, for det er mye støy ute på fabrikkene våre.».* Å komme helskinnet hjem, beskriver Pål som det å ikke være utsatt for fare på arbeidsplassen. For å oppnå dette

fokuserer virksomheten på å minimalisere risikofaktorer ansatte er utsatt for. Anders er også opptatt av å minimalisere risiko. Han forteller at det tradisjonelt har vært mye belastningsskader på arbeidsplassen, men at man etter hvert / med tiden har tatt i bruk mer maskiner: *«Så der har vi jo utviklet oss på maskiner og utstyr og hjelpemidler, da (...) Og det, det ser vi jo på sykefraværet.»*. Anders' erfaring er at maskinell hjelp letter arbeidet slik at ansatte blir skånet for slitasjesykdommer man tidligere har sett som følge av tunge arbeidsoppgaver. Eirik trekker frem lovverket når han skal definere ansvaret for ansattes helse: *«(...) i forhold til lovverk og sånn, så har vi et stort ansvar å sørge for at i hvert fall at vårt utstyr skal, til enhver tid, være slik at folk ikke blir utsatt for uheldig påvirkning.»*. Eirik henviser til lovverket, forstått som arbeidsmiljøloven, og tolker loven som at virksomhetens ansvar er å redusere de påkjenninger som ansatte utsettes for. Ole trekker frem det psykososiale arbeidsmiljøet. Han forteller at han driver kursing av ledere i konflikt- og stresshåndtering. Han beskriver hensikten med dette slik: *«Vi er veldig tydelig på det at det med å ha helseplager...mye av det er knyttet til det som skjer mellom folk, mellom...i forhold til kollega og i forhold til lederen sin.»*. Ole trekker frem at det å gi lokale ledere kompetanse til å håndtere situasjoner der ansatte er i konflikt, eller opplever høy grad av stress, kan forebyggende at slike situasjoner resulterer i redusert helse og sykefravær hos av ansatte.

En annen del av informantene beskriver et fokus på å ivareta og øke grad av helse, ved å påvirke både individ og omgivelser. Ingrid legger frem sitt syn slik: *«Sånn at, selvfølgelig er jo helse kjempeviktig, så er det ikke alltid at alle er 100% friske, men det skal du jo ikke trenge å være for å være på jobb heller. Men, det vi prøver å gjøre er å tenke "hva kan vi bidra med, i alle fall, til at den enkelte skal ha det...både ha en god helse, men også ha det godt med den der på jobben.»*. Ingrid har fokus på at ansatte må være til stede på jobben for at virksomheten skal kunne fungere. Om det skal være mulig, må man akseptere at graden av helse ikke er stabil, og legge til rette for det. Videre uttrykker hun et ønske om å hjelpe ansatte med å ivareta helsen sin på jobb. Når hun skal utdype hva dette innebærer, trekker hun fram at virksomheten tilbyr sunn mat i kantinen, tilrettelegging med gode garderobeforhold og treningskurs, samt at man passer på at aktiviteter som arrangeres skal være inkluderende for alle, uavhengig av kjønn, alder eller religion. Samtidig trekker hun frem at en viktig del av arbeidet er knyttet til oppfølging av sykemeldte. Hun sier: *«Og, på en måte, tvinge de litt til å ikke miste den tilknytningen til arbeidsplassen, da, og at vi må være ikke passive, men aktive i forhold til at det ikke skjer.»*. Ingrids syn på ansvar for ansattes helse omfatter både det å stimulere til sunne livsstilvalg på jobben, men også det å knytte den ansatte til seg ved sykemelding for å motvirke at relasjonen mellom den ansatte og virksomheten svekkes.

Birger forteller også om treningstilbud i arbeidstiden, og påpeker at dette gir flere gevinster for ansatte enn den rent fysiske helseutbyttet. Han sier: *«Og, det er også en annen måte å møtes på, for da er det ikke noen forskjell. For man møtes da for å trene, ikke om man er sykepleier eller lege eller hva det nå er. Så det skaper også et type fellesskap som er viktig.»*. Birgers erfaring er at det å ha en møtearena der man samles om en felles aktivitet bidrar til å skape et samhold og tilhørighet mellom ansatte på tvers av profesjonsgrupper.

Oppsummert domineres arbeid med helse på arbeidsplassen av to ulike tilnærminger. En del av informantene fokuserer på å gjøre arbeidsplassen tryggere, og å redusere ytre risikofaktorer i det fysiske, kjemiske og psykososiale arbeidsmiljøet. Målet synes å være å skåne ansatte ansattes helse for negative påvirkninger, og arbeidsmiljøloven blir trukket frem som en ledesnor. En annen del av informantene inkluderer både arbeidsomgivelser og individet i sitt fokus, og retter tiltak for å gjøre sunne livsstilsvalg mer tilgjengelig for den enkelte. Det blir poengtert dette har positive gevinster for arbeidsmiljøet. Informanter beskriver også arbeid med å vedlikeholde kontakt med ansatte som er sykemeldte og tilrettelegge for arbeidsdeltakelse tross sykdom.

#### 4.1.6 Arbeidsgivers ansvar for individets helse

Selv om samtlige virksomheter utfører en eller annen form for arbeid knyttet til helse i virksomheten, har de ulike syn på arbeidsgivers ansvar for ansattes helse. Igjen omtaler informantene her arbeidstakere som helhet, og ikke eldre arbeidstakere i sær. Et syn om ansvaret for helse, er at dette utelukkende er den enkelte ansvar og anliggende. Ole utdyper dette når han forteller om utfordringer med å få tilrettelagt arbeidsplassen for ansatte med redusert helse. Han sier det slik: *«Og, det har jeg tenkt å snakke enda mer åpent om, for det er litt sånn tabubelagt, det med å si at skal du klare å jobbe her så må du trimme mer, du må passe på helsa di, for dette er en fysisk krevende jobb og vi får ikke gjort mer, så nå er det opp til deg.»*. Ole definerer en klar rollefordeling, med tilrettelegging av arbeidsplassen som arbeidsgivers ansvar, mens å ivareta personlig helse er arbeidstakers ansvar. Han trekker frem at det kreves en innsats fra begge parter der arbeidsgiver til en viss grad kan tilrettelegge for redusert helse, men at arbeidstaker selv må ta ansvar for å vedlikeholde sin egen helse for å kunne stå i jobb. Eirik forteller at virksomheten har forsøkt å tilby sunne alternativ i kantinen, og trimrom på jobb som ansatte kan bruke utenom arbeidstid, men at tilbudene i liten grad benyttes. Han avslutter med å si: *«(...) folk må ta ansvar for egen helse, det tror jeg er viktig. Og, vi er jo tross alt bare en arbeidsgiver, vi har jo ikke ansvar for livet ditt.»*. Eirik mener at



virksomheten ikke kan ta ansvar for hvordan den enkelte ivaretar sin helse. I intervjuet utdyper han at tiltakene virksomheten har forsøkt, bare treffer de som alt er interessert i å ivareta helse. Han tror at dersom man skal nå alle må ansatte få trene i arbeidstiden, noe økonomien og driften i virksomheten ikke tillater. Et annet syn som presenteres i data er at virksomheten har en interesse i å ta delansvar for at ansatte skal ivareta sin helse. Ingrid presenterer dette synet slik: *«Det er jo selvfølgelig ikke et ansvar bare på den ene siden, den enkelte selv har jo også like mye et ansvar. Jeg mener vi har det ansvaret fordi vi er her for å levere på noe. Og for å få til det så er jo mennesker og ikke maskiner vi jobber med, og da må man sørge for at man får til det på en best mulig måte.»*. Ingrid trekker frem at den ansatte har et ansvar for å ivareta egen helse, men at virksomheten har en interesse å hjelpe ansatte med å ivareta egen helse fordi virksomheten er avhengig av å ha ansatte tilstede på jobb for å utføre oppdrag. Norvald poengter at virksomheten ønsker å ta et delansvar fordi sykefraværet koster virksomheten dyrt. Han sier: *«Og, vi ser jo at det er en sammenheng mellom det å være fysisk inaktiv og en rekke av disse, det jeg kaller livsstilsykdommer. Det er en sammenheng med det, så det vi ønsker det er å hjelpe våre ansatte med et lite puff til å komme i gang med litt fysisk aktivitet.»*. Norvald uttrykker et ønske om å hjelpe ansatte til å komme i gang med trening, fordi han kjenner til en sammenheng mellom inaktivitet og livsstilsykdommer. Dette arbeidet kan spare virksomheten for utgifter grunnet sykefravær.

Oppsummert finner man to syn på ansvaret for ivaretagelse av individets helse. Den ene gruppen fokuserer på at arbeidsgiver har et ansvar for å tilrettelegge arbeidsplassen når uhelse oppstår, men at ivaretagelse av egen helse primært er den enkeltes ansvar. Det blir kommentert at dersom virksomheten skal ta et delansvar, vil det være en økonomisk og driftsmessig belastning. Den andre gruppen beskriver et ønske om å hjelpe den enkelte til å ta ansvar for egen helse fordi det er en sammenheng mellom aktivitet og sykefravær, og argumenterer med at det ligger i virksomhetens interesse for å kunne ivareta drift, og fordi sykefravær er dyrt.

#### **4.1.7 Aktivt lederskap og påvirkning av arbeidsmiljø**

Informantene er enige om at arbeidsmiljø påvirker arbeidstakeres avgangsmønster. Pål beskriver dette slik: *«En dårlig ledelse og dårlig miljø er jo en sak som gjør at du har lyst til å slutte. Og hvis du da er en 62-63 år og (...) kan gå av med pensjon, så ville jeg gått av med pensjon, i alle fall.»* Pål trekker frem at ledelse og arbeidsmiljø kan fremskyve permanent avgang blant eldre arbeidstakere. De fleste informantene uttrykker en bevissthet om at de, gjennom sin posisjon, kan påvirke arbeidsmiljøet og skape trivsel på arbeidsplassen.

Tilnærmelsene som blir presentert av informantene retter seg ikke direkte mot eldre arbeidstakere. Imidlertid fremhever informantene at de ønsker å skape et godt arbeidsmiljø som alle kan trives i, og på den måten forebygge tidlig avgang hos eldre arbeidstakere.

Informantene presenterer totalt fire ulike lederstrategier for å påvirke arbeidsmiljøet. En av tilnærmelsene som informantene beskriver, er å gi anerkjennelse. Ingrid forteller at hun bruker mye av sin tid på mellomledere, både gjennom kursing og som samtalepartner, på å bevisstgjøre ledere på det å se den enkelte ansatte. Når hun forklarer hvorfor dette valget er viktig, eksemplifiserer hun dette med å fortelle hvordan man lett kan fokusere på tekniske løsninger dersom en person er sykemeldt med dårlig rygg, men at det sjeldent er nok: *«Men, det hjelper ikke å få den pulten om lederen din fortsatt ikke ser deg (...) Det med den anerkjennelsen og det å bli sett som den du er og det du leverer, at lederen din er oppmerksom og alt dette her, er jo vel så viktig.»*. Ingrid fokuserer på det å gi anerkjennelse, fordi hun erfarer at det er en sammenheng mellom det å bli sett av leder og arbeidsevne. Hun påpeker at det å få tilrettelagt arbeidsplassen ikke vil være nok for å holde en ansatt i jobb, men at den ansatte også har behov for å få bekreftelse og respekt fra sin leder.

En annen tilnærming som informantene presenterer, er å vise den ansatte at man ønsker at han/hun skal lykkes i jobben. Å være synlig, og å legge forhold praktisk til rette blir her presentert som viktig. Pål uttrykker at det er viktig å være tilstede for ansatte: *«Det er derfor jeg sier jeg er så veldig mye ute, jeg synes det å sitte her fem dager i uka ikke er noe. Det er ikke noe god personalsjefjobb. Da reiser jeg heller ut, jeg (...) sitter heller der og jobber en halv dag der og snakker litt med gutta og de kommer med masse spørsmål.»*. Pål beskriver hvordan han bevisst velger å oppsøke virksomheter og prate med ansatte. At de ansatte har mange spørsmål, bekrefter for Pål at det er behov for at han er fysisk til stede, fremfor å sitte på et kontor. Eirik trekker frem en annen måte å være synlig på. Han forteller hvordan virksomheten daglig jobber med å sikre at bussene skal være rene og i god stand, og varmer dem opp på forhånd på kalde dager. *«Så det er veldig mange ting som skal på plass før føreren får nøkkelen i hånda og kjører ut. Og, han må se at vi gjør alt det vi kan for at dette skal bli vellykket.»*. Eirik trekker frem at det er viktig at den ansatte ser at virksomheten strekker seg langt for å gjøre arbeidssituasjon så god som mulig. I intervjuet utdyper han ved at ansatte ser at virksomheten bryr seg, forsterker tilliten som ansatte har til virksomheten.

En tredje tilnærming som omtales av informantene er å bruke dialog som redskap i møte med ansatte. Ole forteller at virksomheten har fått strengere produksjonskrav, og at det har ledet til at enkelte snakker nedsettende om virksomheten og dermed skaper dårlig stemning i arbeidsmiljøet. For å motarbeide dette, trener Ole ledere på å møte sanne

hendelser: «Og, da blir det på en måte å ikke avfeie og ikke... Finne en konstruktiv, men ikke brutal, og realistisk vinkling på nye krav, egentlig. "Hva tenker du?", "Hvordan kan du gjøre det på en ålreit måte i din stilling og i vår avdeling", "Hva kan være ditt bidrag inn i det her?".». Ole beskriver hvordan man griper tak i problemer ved å anerkjenne at det er en utfordring, og la den ansatte være delaktig i arbeidet med å finne løsninger, slik at den negative omtalen stopper. Eirik bruker dialog på en annen måte. «(...) mange som kommer til oss fra andre selskap opplever at vi er mer **på** folk i forhold til det å snakke med folk og prøve å ta ting så tidlig som mulig (...). Men det er jo bare for å ha en samtale og kanskje korrigere og gi opplæring eller...ikke sant.». Eirik beskriver det å bruke samtale forebyggende ved å gi tydelig føring for hvordan virksomheten forventer at arbeidet skal utføres, slik at man unngår at det oppstår situasjoner som kan gi grunnlag for misnøye i arbeidsmiljøet. Ingrid forteller om bruk av dialog når ansatte er sykemeldt: «Jeg snakker mye med lederne om det å **ikke** tørre å spørre om den ansatte om hvordan de har det når de er syke. Det er jo ikke å vise hensyn, det er jo nesten det helt motsatte av det (...) Du kan ikke bare stikke hodet i sanden og late som det ikke er der.». Ingrid beskriver det å bruke dialog som en måte å vise omsorg for den ansatte. Samtidig belyser hun at å spørre er noe man må våge, og at det derfor kan oppfattes som mer attraktivt å la være, men at det ikke er å ta hensyn til den ansattes behov.

Den fjerde strategien som presenteres av informantene, er aktivt samarbeid med ansatte for å påvirke arbeidsmiljøet. Flere av informantene trekker inn samarbeidet med fagforeningene og vernetjenesten. Ingrid forteller: «De er utrolig flinke og konstruktive, og kommer med masse, og vi har dem alltid med i arbeidsgrupper...og ikke fordi vi må, men fordi de virkelig er med og bidra.». Ingrid påpeker at de er forpliktet til å ha et samarbeid med de øvrige partene, men at det også er et samarbeid som er fruktbart fordi partene bidrar med å belyse tema i et bredere perspektiv. Eirik forteller at de ulike stasjonene i virksomheten jevnlig lager handlingsplaner for hvordan de kan påvirke arbeidsmiljøet, og at de da samarbeider med tillitsvalgte og vernetjeneste. Han utdypet: «Det at man har et godt samarbeid med tillitsvalgte og vernetjeneste, at man trekker, på en måte, de ansatte **inn** i prosesser. Det er kjempeviktig». Eirik poengterer at tillitsvalgte og vernetjeneste er de ansattes talerør. At han understreker viktigheten av samarbeidet, henger sammen med at Eirik er opptatt av at ansatte skal bli tatt på alvor og hørt. Birger trekker ikke inn partsamarbeid, men er opptatt av å gi ansatte en stemme. Han forteller: «Jeg blir mer og mer opptatt av hvor viktig det er å involvere **bredt** (...) Altså, det å bli **hørt** betyr jo ikke nødvendigvis at man får som man mener, men det at man opplever at man har hatt **muligheten** til å være en del av en prosess.». Birger poengterer at det å bli gitt mulighet til deltakelse er viktigere enn å få viljen

sin. Gjennom å bli gitt mulighet til deltakelse, gis et bredt beslutningsgrunnlag, samtidig som maktforskjellen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker blir nedjustert. Han forteller videre at han er opptatt å bevisstgjøre ansatte på at det kreves et samarbeid for å lykkes med arbeidet. «Og, det er mitt ansvar at det er bra. Og, det er sånn at vi stresser jo det litt...at det er de som har ansvar for at **jeg** lykkes, og at **jeg** har ansvar for at de skal lykkes.». Birger påpeker at for å oppnå gode resultater og skape et godt arbeidsmiljø, krever dette en gjensidig innsats fra leder og ansatte.

Oppsummert presenterer informantene ulike strategier der de bruke sin posisjon til å påvirke arbeidsmiljøet og trivsel for den enkelte. Dette blir presentert som strategier som retter seg mot hele arbeidsstyrken, men som informantene mener at vil bidra til å motvirke tidlig avgang og styrke ønsket om å stå i jobb blant eldre arbeidstakere. De fire strategiene informantene beskriver er å gi ansatte anerkjennelse, være til stede og legge forhold til rette for mestring for ansatte, bruk av dialog for å forhindre forhold som kan ha negative konsekvenser for den ansatte eller arbeidsmiljøet, samt demokratisering og involvering av ansatte, tillitsvalgte og verneombud. Det blir poengtert at selv om leder kan påvirke arbeidsmiljøet, kreves det en gjensidig innsats og engasjement fra ansatte for å lykkes med arbeidet.

#### **4.1.8 Forhold som utfordrer arbeidsdeltakelse blant eldre ansatte**

På tross av ønsket om å gjøre det mulig for eldre arbeidstakere å stå i jobb, forteller informantene også at det er krefter som virker mot dette arbeidet og som bidrar til å skyve eldre ansatte ut arbeidslivet. Totalt identifiseres tre slike forhold i datamaterialet, der en sammenfallende faktor er informantene opplever at forholdene står utenfor deres råderett.

Et forhold som beskrives av flere, er hvordan rammevilkår for bedriften kan gjøre det utfordrende for eldre arbeidstakere å bli. Pål forteller at ansatte har mulighet til å kombinere pensjon med jobb, men at det ikke er mulig å ta ut mer enn 20% pensjon. Han sier: «*For vi må ha to heltid, minimum 1,80 personer på en to-manns-fabrikk for å holde den gående og holde den åpen som kundene våre krever.*». Driftsmessige forhold og kunders forventninger gjør at det ikke er mulig å la ansatte jobbe mindre enn 80% . Økonomisk spillerom vil også spille inn, noe Pål utdyper i intervjuet, der han forteller at virksomheten ikke kan påkoste en ekstra ansatt for å la andre gå redusert. Eirik har erfaring med hvordan innføring av og økt fokus på tidsbruk og kundeservice fra anbudsgiver ledet til at eldre ansatte valgte å gå av. Han forteller: «*Enden på den visa ble jo at kanskje noen av de som hadde vært i bransjen lenge og ikke taklet det, de sluttet av forskjellige grunner.*». Eirik beskriver hvordan et fokus på

målinger, her knyttet til tidsbruk og kundetilfredshet, bidro til at presset på den enkelte ble for stort. I intervjuet utdyper han hvordan eldre arbeidstakere da brukte AFP-ordningen som en vei ut av arbeidslivet, fordi det ble for krevende å justere seg til de nye arbeidsforholdene.

Et annet forhold som trekkes frem som utfordrende, er hvordan arbeidet organiseres. Ole forteller hvordan føringer fra internasjonale eiere gjør det vanskelig for eldre arbeidstakere som jobber i utsalg å utføre arbeidet: «*Vi har en politikk og en filosofi som sier at du skal møte kunden **stående**, skal **gå** i utsalgsstedet (...) Det kommer av og til i konflikt med de som har vært ansatt i 30 – 40 år og som har **stått** i mange, mange, mange år og som står 8 timer hver dag, og som er slitne hofte, knær, føtter, bein og gjerne kunne tenkt seg å sitte mye, mye mer enn de gjør.*». Ole beskriver hvordan det oppstår misforhold mellom kravet knyttet til kundebehandling og behovet til eldre ansatte med slitasjeskader. Hilde trekker frem omstillinger på arbeidsplassen som et forhold som kan bidra til tidlig avgang: «*Vi er jo ikke fredet for omstilling i offentlig sektor (...). Så, det er nok et moment, at du skal **bytte** arbeidsplass, du skal **bytte** leder, du skal **bytte** arbeidsoppgaver.*». Hilde uttrykker en tro om at eldre arbeidstakere velger å avslutte karrieren når det skjer store omveltninger på arbeidsplassen. Dette begrunner Hilde i intervjuet med en erfaring fra en eldre ansatt som etter en omstilling valgte å få flytte til et annet kontor, og dermed få betraktelig lengre reisevei, for å holde fast på kjente arbeidsoppgaver og slippe å skifte til et nytt fagområde, og dermed nye arbeidsoppgaver.

Et tredje forhold som informantene trekker frem, er når behovet for tilrettelegging blir større enn hva virksomheten klarer å ivareta. En av informantene som har erfaring med dette, er Ole. Foruten ansatte i utsalg, har virksomheten også ansatte på kontor og på lager. Når han forteller om det å tilrettelegge på lager, kommenterer han at det er mer utfordrende enn å tilrettelegge på kontor: «*Der er det, på mange måter, mye vanskeligere, for der er det få muligheter for å gjøre noen endringer i retningen av en mer sånn lettere arbeidssituasjon. (..) Vi har sånn cirka ti arbeidsplasser som er lette (..), og de er nå fylt opp. Det er liksom **kø** på en måte, sant.*». Oles erfaring er at det er ulike muligheter for å tilpasse arbeidet, fordi de fysiske kravene til arbeidsmetode/-måte og oppgaver på de forskjellige arbeidsplassene er så ulike. Det kommer også frem at det finnes en grense for hvor mange man kan tilrettelegge for i en virksomhet før man når et metningspunkt der man ikke lenger kan tilrettelegge for flere. Hilde har den nevnte omstillingen, kombinert med ansatte med lav grad av formell utdanning, som bakteppe når hun forteller om sin situasjon: «*Så noe av utfordringen vår, og det er kanskje den største nå, det er å finne **nok** enkle arbeidsoppgaver til de som fungerer dårligst og har dårligst kompetanse, og så har dem kanskje ikke så veldig mange år igjen i*

*arbeidslivet.*». Til forskjell fra Ole, opplever ikke Hilde at det er de fysiske, men de kunnskapsmessige kravene jobben stiller som er utfordrende når det gjelder tilrettelegging. Hun betoner at en del av problematikken også omhandler at den ansatte skal ha nok oppgaver til at det faktisk fyller stillingen. Fokuset på at dette i sær kan være et problem for eldre arbeidstakere, henger sammen med erfaring om at denne gruppen ofte har svakest kompetanse. I likhet med Ole, har også Birger en opplevelse av at det finnes en grense for tilrettelegging. Denne grensen definerer han slik: *«Men, hvis den individuelle tilrettelegging går utover fellesskapet, den totale arbeidsgruppa som er der, så er det fellesskapet som går foran individet.»*. Birger trekker en grense for når man ikke kan tilrettelegge ytterligere for den enkelte. Denne grensen er nådd når tilretteleggingen har negative konsekvenser for de øvrige ansatte, og at fellesskapets interesser da må gå foran individets tilretteleggingsbehov.

Oppsummert er det altså tre forhold som informantene finner utfordrende, og som kan bidra til å skyve eldre ansatte ut av arbeid, enda virksomheten har en seniorpolitikk. De tre forholdene inkluderer rammevilkår som virksomheten har, organisering av arbeid og virksomhetens mulighet for tilrettelegging. Felles for de to førstnevnte forholdene er at de er av henholdsvis strukturell og organisatorisk karakter, og at informantene opplever at de er utenfor deres råderett, og dermed er vanskelig å styre. Det siste forholdet omhandler begrensningene virksomheten har for å tilrettelegge hvor det beskrives at et metningspunkt er nådd når man enten ikke har flere tilrettelagte oppgaver å tilby, eller når tilretteleggingen går utover fellesskapet.

## 4.2 Å forberede den ansatte til pensjonstilværelsen

### 4.2.1. Arbeid skaper identitet

Informantene er samlet om oppfattelsen av at arbeid er en viktig aktivitet, og beskriver et sammensatt bilde av forhold som gjør at det å være del av arbeidslivet er viktig for eldre arbeidstakere. En av verdiene ved arbeid, er at det er med på å forme hvem man er. Ole trekker dette frem når han forteller hvorfor virksomheten har valgt å ha en seniorpolitikk. Han sier: *«Veldig mange har en sånn sterk identitet knyttet til denne bedriften.»*. Ole påpeker at arbeid er en identitetsskaper, og at ansatte dermed føler en tilhørighet til virksomheten. Samtidig gir arbeid mulighet til et sosialt miljø. Hilde beskriver hvordan det å ha et samhold mellom kollegaer vil ha innvirkning på den vurdering ansatte gjør når han/hun våkner opp og er småsyk: *«Så hvis du vet at noen trenger deg, at det er hyggelig å gå på jobb og du kanskje ikke blir så veldig mye friskere av å holde deg hjemme, så går du på jobb.»* Hilde trekker frem

at et godt fellesskap mellom kollegaer, og det å vite at andre er avhengig av deg for å kunne utføre sitt arbeid, styrker motivasjonen til å være på jobb ved sykdom. Et annet aspekt som bidrar til å gi arbeid verdi, er muligheten til å være delaktig i en produksjon. Anders beskriver dette når han snakker om det å ha en meningsfull arbeidshverdag: «*Her er det veldig målbart Du driver et prosjekt og du får det til å gå rundt, og du skaffer nye jobber, ikke sant. Og, du måler omsetningen du tjener i penger.*» Anders trekker frem at det å jobbe mot et endelig produkt gir en tilfredsstillende og en følelse av mestring, samtidig trekker han frem at arbeid gir en økonomisk fortjeneste som er positiv.

Flere av informantene påpeker at det å være del av arbeidsstyrken, påvirkes av en indre drivkraft. Birger beskriver dette ved at ansatte har en indre motivasjon som de får utløp for gjennom arbeid: «*De har det engasjementet for denne delen av helsevesenet. (...) Vi som jobber her, vi er stolte av jobben vi gjør.*». Birger vektlegger at det faglige innholdet gjør at jobben er en arena der man får omgjort indre motivasjon om til handling, og at dette gir den enkelte ansatt en følelse av stolthet. Den indre drivkraften beskrives også som at ønske om å bidra i samfunnet. Ingrid har tro på at dette ønsket blir sterkere med alderen: «*Jeg vet ikke, det å være veldig bevisst det å få være en bidragsyter, ikke bare på arbeidsplassen, men i samfunnet, tror jeg for en voksen arbeidstaker blir viktigere og viktigere (...)*». Ingrid mener drivkraften for å stå i arbeid fordi man er en bidragsyter er større hos eldre arbeidstakere.

Oppsummert knytter informantene det å være i arbeid og delta i arbeidslivet til verdier som det å ha en tilhørighet til et sted, ha tilgang til et sosialt miljø, kunne oppleve mestring gjennom å være delaktig i en produksjon og det å kunne uttrykke indre motivasjon. Informantene identifiserer arbeid som en identitetsmarkør, og en aktivitet som blir viktigere med økende alder.

#### 4.2.2. Holdninger kan påvirke avgangen

Informantene påpeker at selv om virksomheten har en seniorpolitikk for å holde på eldre arbeidstakere, vil de holdningene som eldre ansatte møter på arbeidsplassen påvirke når man ønsker å gå av. Hilde uttrykker sine tanker om holdninger slik: «*Så er det en ting som også er kjempeviktig, og det er med holdninger. At ikke folk begynner å spørre deg når du er 62 ”ja, når har du tenkt å gå av?”. (...) Altså, den slags type holdninger tror jeg er veldig medvirkende når folk skal ta en avgjørelse på om de skal være i arbeidslivet eller ei”.*». Hilde mener at det at eldre arbeidstakere blir møtt med spørsmål om når de skal gå av, vil påvirke avgangsmønster hos den enkelte.

Den enkelte leders holdning til eldre ansatte blir særlig belyst i forhold til seniorsamtalen. Nesten alle informanter forteller om en praksis der leder har en samtale med den eldre ansatte om hans/hennes planer for fremtiden, slik at nærmeste leder kan planlegge driften i forhold til dette. Flere deler en form for frykt eller uro for at den ansatte skal oppfatte samtalen som et tegn på at han/hun blir ansett som for gammel for jobben, og ikke er ønsket lenger. Pål er en av disse, han sier: *«Og, det vi har sagt, er at når det spørsmålet kommer opp, så må man være forsiktig, for man kan oppfatte det motsatt. Derfor så er det litt trening å stille de spørsmålene der.»*. Pål beskriver at det krever en varhet når spørsmål om avgang blir tatt opp, for å unngå misforståelse. For å unngå dette er det nødvendig å trene på kommunikasjon i forkant.

Å ha faste kommunikasjonsstrategier, og trene ledere i bruk av disse strategiene er et tiltak flere av informantene praktiserer for å unngå at ansatte skal oppleve møter med leder som negative. Blant informantene er det midlertid ulike oppfattelser om det å slike kommunikasjonsstrategier faktisk fungerer i praksis. Pål forteller hvordan han vil handle dersom ansatte rapporterer at ledere ikke handler i tråd med dette, og diskriminerer eldre ansatte: *«Da må jeg ta en prat med vedkommende og si ”det er ikke sånn kulturen er i Norge, eller her i selskapet. Kulturen skal være slik at vi har en seniorpolitikk og den forholder vi oss til.”»*. Pål vil møte en slik situasjon med konfrontasjon, da aldersdiskriminering ikke er i tråd med den kulturen ledelsen har bestemt skal være gjeldende. Ole beskriver en annen oppfattelse. Han uttrykker det slik: *«Selv om vi har en politikk på ting og skriver ting i prosedyrer og har våre verktøy som egentlig fremmer en sånn seniorsatsing, eller en tilrettelegging rundt, så er det i siste instans også avhengig av hva leder sier og gjør og tenker om det.»*. Ole beskriver at den enkelte leders holdning vil være avgjørende, men uttrykker at det i liten grad er noe virksomheten kan påvirke.

Oppsummert uttrykker informantene at de holdninger eldre ansatte møter på arbeidsplassen, virker inn på eldre arbeidstakere ønske om å stå i jobben. Informantene beskriver et behov for en varhet fra leders side, da leders holdning til eldre arbeidstakere vil kunne påvirke i hvilken grad den eldre ansatte føler seg velkommen i virksomheten. Å ha en kommunikasjonsstrategi, beskrives som et tiltak for å sikre at eldre arbeidstakere blir møtt på tilfredsstillende måte, samtidig kommer det frem at informantene har ulike oppfatninger om hvorvidt dette vil faktisk bidra til å skape en kultur som ivaretar eldre arbeidstakere.



### 4.2.3. Karrierens avslutning

Informantene forteller om en rekke tiltak for å forlenge karrieren for eldre arbeidstakere. Samtidig vil det på et tidspunkt skje at den enkelte arbeidstaker forlater jobben. Når informantene beskriver den endelige avgangen, trekker de frem tanker om hva som er den ideelle avgang og en slik avgang skal skje, etterfulgt av hvordan virksomheten kan bidra til å forberede den ansatte på den overgangen som kommer.

Informantene beskriver den ideelle avgang som en avgang som skjer uten noen form for tvang. Hilde knytter dette til det å ha en verdig avgang. Hun sier: *«Så jeg tenker at verdig det er jo at det er frivillig (...) At ikke det er noen andre som truer deg til å gå av, enten arbeidsgiver, fordi du ikke produserer nok, eller ektefellen din, fordi han/hun er nå pensjonist.»*. Hilde beskriver en verdig avgang som det at den enkelte selv kommer til avgjørelsen om at man ønsker å gå av, og at dette skal skje upåvirket av andres mening. Ingrid skildrer en annen side: *«Det viktigste, tror jeg, for å oppleve å ha en verdig avslutning på arbeidslivet, er å få lov å avslutte mens man er litt på topp, og ikke avslutte og føle at man ikke er på topp, men tilsidesatt, eller ikke med.»*. Ingrid beskriver det å avslutte karrieren mens man fremdeles opplever mestring i jobben som den beste form for avgang. Hun mener at det å oppleve at man ikke klarer å ivareta jobben eller bli tilsidesatt, vil lede til en negativ opplevelse, og føles som et nederlag.

Overgangen fra arbeidslivet til pensjonstilværelse kan være utfordrende. Om denne overgangen sier Birger: *«Jeg håper jo at folk planlegger ut i fra at livet er mer enn jobben.»*. Birger uttrykker at det kan være en vanskelig overgang å bli pensjonist, dersom man ikke har andre aktiviteter å fylle hverdagen med når man ikke lenger er i jobb. Ingrid problematiserer også overgangen til pensjonstilværelsen, og påpeker at det er et rollebytte som kan oppleves som utfordrende: *«Fra å være i arbeidslivet og være en deltaker, til å ikke være det lenger, og hvordan den kan være både fin, og for noen vanskelig, ikke sant. Det er ikke bare-bare å skifte en sånn rolle.»*. Knyttet til det å være forberedt til overgangen, kommer det frem at flere av informantene tilbyr ansatte hjelp til å håndtere dette. I virksomheten til Norvald tilbys ansatte seniorkurs. Han legger frem hensikten med dette slik: *«Formålet med det er å være litt bevisst på den fasen du nå går inn i. (...) Det er for å filosofere sammen med den ansatte rundt de muligheter og de utfordringer som finnes i den fasen du nå går inn i.»*. Norvald bruker ordet filosofere, noe som kan forstås som en mental utforskning og tilnærming til pensjonstilværelsen. Han er også opptatt av at den ansatte er inne i en fase som han/hun ikke har vært i tidligere, der vedkommende har muligheter til å velge å bli eller gå ut av

arbeidslivet. I tillegg til mental forberedelse, er økonomi- og pensjonsplanlegging noe som kommer igjen som tema. Noe av grunnen til dette, kan være at pensjonsutregning er komplisert. Hilde sier: *«Du skal sitte og beregne din egen levealder og mange andre vanskelige ting. Og så skal du skjønne konsekvensen av det.»*. Når Hilde poengterer at du skal skjønne konsekvensene, kan dette forstås som et uttrykk for at virksomheten ønsker å hjelpe den ansatte til å ta så gode valg som mulig for fremtiden, med tanke på økonomi. I virksomheten til Eirik tilbys ikke ansatte seniorkurs, men han beskriver hvordan man går frem når den ansatte har tatt en endelig avgjørelse om å gå av: *«(...) hjelper dem med det med søknader og det som skal til for få dette til på en god måte. For at vi har jo veldig mange hos oss som på en måte har jobba her lenge som ikke er veldig sterke på ... (peker på PCen).»*. Eirik uttrykker at han har et ansvar for å sikre at ansatte har det godt økonomisk når de slutter ettersom selve pensjonsutregning er utfordrende, men også fordi han erfarer at ansatte har vansker med å fylle ut nødvendige skjema som krever datakunnskap på egenhånd og derfor trenger hjelp til dette.

Oppsummert beskriver informantene den beste form for avgang beskrives som en frivillig avgang, der den ansatte ikke opplever å bli presset ut, og avslutter karrieren med en opplevelse av å mestre arbeidet. Informantene problematiserer overgangen fra yrkesaktiv til pensjonist, og påpeker at det er viktig å ha nye aktiviteter å fylle hverdagen med. Informantene forteller om ulike former for tiltak for å hjelpe den ansatte med mentale og økonomiske forberedelser, slik at den enkelte skal kunne oppleve overgangen og sin nye tilværelse som så god som mulig.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil resultat fra kapittel fire bli drøftet i lys av teori presentert i kapittel to. Deretter diskuteres metodens pålitelighet og gyldighet.

### 5.1 Oppfattelse av eldre arbeidstakeres behov

Data skildrer ulike tilnærminger til tilrettelegging, i denne sammenheng forstått som tiltak som tilpasning av arbeidsoppgaver, og arbeidsplass som kan kompensere for den ansattes reduserte arbeidsevne. Noen av informantene beskriver en forventning om at eldre arbeidstakere som gruppe har særskilte behov og begrensninger. Dette kan forstås som en ”ren” seniorpolitikk, i den forstand at den utelukkende retter seg mot eldre arbeidstakere (Lunde, 2000). Andre informanter beskriver hvordan redusert arbeidsevne og arbeidsprestasjoner er å finne blant arbeidstakere i alle aldre, og at tilrettelegging skal skje ut fra individuelle behov. I den slik sammenheng synes seniorperspektivet å være en del av en livsfasepolitikk som favner om hele arbeidsstyrker. Den rene seniorpolitikken vil kunne ha en styrke ved at den gjennom generelle tiltak favner samtlige eldre. Dette synes i sær å være et behov i fysisk krevende arbeid, der behovet for kompensering vil øke etter hvert som ansatte blir eldre (Ilmarinen, 1999). Siden flere utsettes for den samme tunge belastningen vil kompensering, slik den beskrevne 10%-regelen skildrer, kunne fremme Aktiv Aldring ved å gjøre det mulig for flere å stå i jobb lengre. Samtidig vil oppfølging av slike tiltak være mindre krevende, da tiltak er standardisert (Hippe et al., 2012). Imidlertid tar ikke denne form for seniorpolitikk høyde for forskjeller knyttet til den total arbeidsevne og arbeidsprestasjoner. Samtidig forteller kommer det frem at det er en stor aldersspredning på hvem som defineres som ”eldre arbeidstakere” i de ulike virksomhetene. Med laveste aldersgrense satt til 50 år, og høyeste aldersgrense satt til 62 år, er det et 12 år aldersspenn på når en arbeidstaker defineres som eldre. Baltes og Baltes (1990) påpeker at behovet for mestringsstrategier øker med årene. Dette taler for at behovet for tilrettelegging vil være ulikt for en 62-åring enn for en 50-åring. Samlet gjør variasjonene rundt arbeidsevne og hvem som oppfattes som eldre arbeidstaker at standardiserte, generelle tiltak ikke treffer individuelle behov godt nok (Midtsundstad & Bogen, 2011). At seniorpolitikken er ensrettet vil dermed kunne medføre en stigmatisering, ved at alder, og ikke arbeidsevne, brukes som indikator for tilretteleggingsbehov. I beskrivelse av det som kan karakteriseres som en ren seniorpolitikk kommer det frem at informantene ønsker å avlaste eldre arbeidstakere. En informant forteller at den eldre ansatte får «koseoppdrag» og er i bakgrunnen. Dette forstås som at arbeidsgivers forventningskrav til den

eldre ansatte er betydelig redusert. Å redusere arbeidsbelastning er et tiltak som mange ledere anser som et godt tiltak for å forlenge yrkeskarrieren (Mykletun et al, 2012). Imidlertid synes dette å kunne være et tiltak som virker mot sin hensikt. Bousman et al. (2011) beskriver økt arbeidsmotivasjon med alderen. Om det å redusere arbeidsbelastning betyr å redusere forventingskrav og la den ansatte være i bakgrunnen, vil dette kunne redusere den enkeltes arbeidsmotivasjon, i sær om dette ikke er i tråd med den ansattes eget ønske. Et resultat av dette vil være at ønsket om å stå i arbeid svekkes, fordi incentiver for seleksjon av arbeid uteblir (Baltes & Baltes, 1990). Den rene seniorpolitikken retter seg utelukkende mot den gruppen som virksomheten har definert som eldre arbeidstakere. Om ikke virksomheten har andre strategier for å fange opp tilretteleggingsbehov blant arbeidstakere, vil et ensidig fokus på eldre arbeidstakere kunne øke sannsynlighet for frafall fra arbeidslivet hos øvrige deler av arbeidsstyrken. Således er ikke en ren seniorpolitikk i tråd med det livslange og forebyggende perspektivet som ligger i rammeverket for Aktiv Aldring (Walker, 2002).

Forebyggingsperspektivet er imidlertid sterkt fremtredende i den livsfasetilpassede politikken. Data beskriver en forventning om endring i behov, samt ulike behov, ut fra alder, livssituasjon og helse. Politikken vil dermed kunne forebygge at ansatte faller fra tidlig gjennom den kontinuerlige tilretteleggingen. Dette kan også resultere i at behovet for særskilt tilrettelegging i slutten av karrieren er mindre (Hippe et al, 2012). Ved at tilpasning av arbeid skjer ut fra individuelle behov, vil over- og underkompensering kunne unngås for grad av kompensering skjer ut fra individuelle behov. (Midtsundstad & Bogen, 2011). Dette vil kunne styrke motivasjon til seleksjon av arbeid, ved at mulighet for mestring blir styrket, og på den måten forlenge karrieren. Den livsfasetilpassede politikken synes dermed å kunne styrke ”stay”-faktorer, som er kvaliteter i arbeidslivet som bidrar til at den enkelte eldre arbeidstaker velger å stå lengre i jobb (Snartland & Øverbye, 2003).

Salomon og Hilsen (2011) beskriver andre fase av seniorpolitikken som en fase med individuell tilrettelegging. Den livsfaseorienterte tilnærmelsen synes dermed å være sammenfallende med dette. Imidlertid er den rene seniorpolitikken i liten grad er i overensstemmelse med den beskrevne andre fasen, ettersom den er standardisert både i tiltak og i forhold til det alderssegment den adresserer. Det er likevel verdt å merke at tilnærmingen med individuell tilrettelegging også har svake sider. En av informantene argumenterer for livsfasepolitikk ved å si at det ikke er forskjell mellom eldre arbeidstakere og andre arbeidstakere. Ideen om at alle arbeidstakere er like, underkjenner at eldre arbeidstakere i større grad har behov for mestringsstrategier for å opprettholde arbeidsprestasjoner enn yngre arbeidstakere (Baltes & Baltes, 1990). En mulig konsekvens kan dermed være at

livsfasepolitikken ikke anerkjenner at eldre arbeidstakere, på tross av individuelle forskjeller, er en sårbar gruppe. Samtidig er den livsfasetilpassede politikken i større grad avhengig av lederens forståelsesrammer få til individuell tilrettelegging for eldre arbeidstakere, noe som potensielt kan gjøre denne politikken sårbar. En av informantene trekker frem sin egen alder ved tematisering av hvem den eldre arbeidstaker er, og bruker dette som referanseramme når begrepet "eldre" skal defineres. Dette tydeliggjør hvordan oppfattelsen av eldre arbeidstakere er en sosial konstruksjon, samtidig som det tyder på at livserfaring også virker inn på leders evne til å forstå og imøtekomme ansattes behov (Ausland & Vinje, 2012; St.meld. 6 (2006 - 2007)). For å få til en god forvaltning av en livsfasepolitikk synes det dermed avgjørende at den enkelte leder har kunnskap om endringer i behov og ressurser gjennom livsløpet, slik at det i minst mulig grad er en uoverensstemmelse mellom leders forståelse og den eldre arbeidstakers situasjon.

I tredje fase av trefasepolitikken, argumenterer Hilsen og Salomon (2011) for bruk av økonomiske og sosiale goder for å øke attraksjonsverdien av arbeid, og dermed forlenge karrieren. I data beskrives det sosiale godet seniordager som virkemiddel, men med ulike forståelser om hvordan virkemiddelet fungerer. Mens ene parten uttrykker tro om at godet er attraktivt fordi eldre ansatte har behov for fri for å hente seg inn, uttrykker andre part at eldre ansatte finner godet attraktivt fordi fritid oppfattes som positivt i seg selv. En konsekvens av seleksjon av arbeid, er at eldre arbeidstakere i mindre grad har overskudd til andre aktiviteter og har et behov for hvile (Baltes & Baltes, 1990). En av informantene erfarer at ansatte ikke benytter seg av seniordagene, og tolker det som at de ansatte ikke har behov for hvile. Det er her verdt å merke seg at ansatte i denne virksomheten har fysisk lette arbeidsoppgaver. Behovet for hvile vil variere fra person til person, men er generelt større hos personer med fysisk krevende arbeid (Midtsundstad og Bogen, 2011). Dette taler for at mer fri kan være et hensiktsmessig tiltak som kan forlenge yrkeskarrieren for enkelte, særlig innen fysisk krevende yrker, ved at man får bedre mulighet til å hente seg inn og dermed ha overskudd til arbeidet. Imidlertid er det ikke et tiltak som nødvendigvis møter et behov blant alle eldre arbeidstakere. Argumentet om at eldre arbeidstakere opplever det å ha mer fritid som et gode i seg selv, er i tråd med "pull" og "jump"-teorier. Disse teoriene omhandler faktorer som trekker eldre arbeidstakere som har mulighet til å gå av, ut av arbeidslivet. Dette kan innebære å bruke tid sammen med barnebarn eller bruk av fritidsbolig (Kohli & Rein, 1991; Solem, 2001). Ved å tilby eldre ansatte mer fri, vil den enkelte har mer tid til å pleie aktuelle interesseområder samtidig som han/hun er i jobb. På den måten vil økt grad av fri kunne redusere "pull" og "jump"-faktorer. Samtidig kan tiltaket påvirket individets motivasjon til

seleksjon av arbeid styrkes, ettersom den ansatte opplever at valg av arbeid ikke leder til at man må gi avkall på andre aspekter ved livet.

Mens informantene er positive til bruk av sosiale goder, uttrekkes en skepsis til bruk av økonomiske goder. En informant forteller at man tidligere brukt økonomiske incentiv for å stimulere til forlenget arbeidsdeltakelse, men at dette på et tidspunkt ble trukket tilbake. Dette viser hvordan virksomheter påvirkes av økonomiske svingninger og samfunnsmessige endringer som kan resultere i tilbaketrekking av økonomiske goder. Informanten beskriver videre hvordan tilbaketrekking av godet resulterte i misnøye blant ansatte. Misnøyen som oppsto synes å henge sammen med opplevelsen av å bli urettferdig behandlet fordi man har blitt fratatt et gode man hadde regnet med. Dette vil kunne medføre at arbeidet oppleves som mindre meningsfullt (Hanson, 2004). Bruk av økonomiske incentiv synes dermed å være et lite bærekraftig alternativ i det lange løp ettersom det skaper en forventning blant ansatte, samtidig som det vil være uvisst hvor lenge virksomheten kan tilby godet. En annen informant påpeker at man ikke ønsker at lønn skal være motivasjonsfaktor for å stå i arbeid, noe som indikerer at det er andre kvaliteter ved arbeid som har større betydning. Å skape motivasjon gjennom å bygge på kvaliteter i arbeidet og individets ressurser, vil bidra til økt grad av seleksjon og at arbeidet oppleves mer meningsfullt (Antonovsky, 2004; Baltes & Baltes, 1990; Bousmans et al., 2011; Hanson, 2004; Ng & Feldman, 2010). Ut fra dette kan det virke til at økonomiske incitament vil ha liten effekt på motivasjonen til å stå i arbeid, gitt at den ansatte alt mottar rimelig lønn. Et unntak av dette kan tenkes å være personer som karakteriseres som ”stuck”, det vil si personer som av enten økonomiske eller sosiale årsaker ikke ønsker eller kan avslutte karrieren tidlig (Snartland & Øvrebø, 2003). For personer i denne gruppen kan det tenkes at effekten av en økonomisk bonus vil kunne bidra til økt motivasjon dersom den ansatte står i arbeid grunnet svak privatøkonomi. Samtidig er det sannsynligvis den totale lønnsutbetalingen, og ikke bonusen alene, som driver ansatte som til hører ”stuck”-kategorien til å stå i jobb.

I denne studien kommer det frem at bruk av sosiale goder, i form av ekstra fri, forekommer i høy grad og oppfattes som et godt tiltak for å holde på eldre arbeidstakere. Hilsen og Salomon (2011) argumenterer for bruk av sosiale goder i tredje fase som en måte å holde på eldre arbeidstakere. Samtidig inkluderes også bruk av økonomiske goder, med den hensikt å gjøre det mindre attraktivt å gå av med pensjon. Informantene uttrykker imidlertid en skepsis til bruk av økonomiske incentiver, og trekker frem at dette er et gode som er vanskelig å trekke tilbake, og som ikke stimulerer til faglig motivasjon. Det synes dermed å være en uoverensstemmelse mellom lederes oppfatninger, slik den presenteres i denne

studien, og Hilsen og Salomons tre-fase teori. Det er her verd å merke seg det kun er to informanter som tar opp temaet økonomiske goder. Videre finner Mykle tun og medarbeidere (2012) at ledere generelt oppfatter økonomiske goder som et hensiktsmessig virkemiddel for å forlenge yrkeskarriere. Dette taler for at funnet i denne studien ikke nødvendigvis står i samsvar med øvrige ledes syn.

## 5.2 Voktere og fasilitatorer

Helse og fysisk yteevne vil i følge Feldt (2000) være blant komponentene som påvirker den totale arbeidsevnen, og dermed også muligheten for eldre arbeidstakere i ivareta sin arbeidsprestasjon. Informantene har ulike tilnærminger til arbeid med helse og fysisk yteevne skjer i virksomhetene. En gruppe av informantene fokuserer særlig på å skape en trygg arbeidsplass gjennom å redusere faktorer knyttet til skaderisiko, samt å ta i bruk hjelpemidler. Jeg velger å bruke begrepet ”voktere” for å karakterisere disse informantene, etter som deres beskrivelser skildrer et ønske om å vokte over, og redusere de faktorer i arbeidsomgivelsene som har potensial til å forringe ansattes helse. Vokterne viser til lovverk når de forklarer hvorfor de har valgt å utføre arbeid med helse på denne måten. Gruppen voktere omfatter i stor grad informanter i virksomheter med moderate til høye fysiske krav. Deres beskrivelser synes å stemme overens med et sykdomsforebyggende perspektiv på helse (Mæland, 2010). Den andre delen av informanter skildrer hvordan de primært søker å skape en arbeidsplass der ansatte har mulighet til å aktiviteter som kan ivareta og heve graden av helse. Her trekkes det også frem arbeid for å forsterke den ansattes tilknytning til jobben etter at sykdom har oppstått. Som et samlebegrep velger jeg å kalle denne gruppen for ”fasilitatorer”, ettersom beskrivelsene viser hvordan informantene søker å påvirke både individet og omgivelsene slik at den ansatte skal kunne stå i jobb. Disse beskrivelsene vil kunne kategoriseres som et fremmede perspektiv på helse (Mæland, 2010).

De to tilnærmingene, beskrevet som henholdsvis voktere og fasilitatorer, vil i ulike grad kunne påvirke den eldre ansattes muligheter til å stå i jobb. Vokternes tilnærming med å redusere skaderisiko og benytte hjelpemidler vil øke muligheten for at den ansatte opplever arbeidet som håndterbart (Hanson, 2004). Gjennom å påvirke ytre forhold vil tilnærmingen kunne redusere grad av forringelse av helse og arbeidsevne som kommer som følge av arbeidet (Mæland, 2010). Imidlertid tar ikke vokternes tilnærming inn at det vil skje en reduksjon av fysisk arbeidsevne etter hvert som arbeidstakeren blir eldre (Tuomi et al., 1999). Siden fysisk krevende yrker setter krav til fysisk yteevne, vil påvirkning av omgivelsene komme til kort da det ikke optimaliserer fysisk arbeidsevne. Om ikke arbeidstakeren selv er

bevisst på å opprettholde fysisk arbeidsevne gjennom trening, vil vokternes tilnærming kunne komme til kort for å holde eldre arbeidstakere i arbeid.

Fasilitatorenes tilnærming vil i større grad kunne motvirke at et slik gap mellom arbeidets krav og individets fysisk arbeidsevne oppstår, ved å ha fokus på å optimalisere samtlige ansattes fysiske arbeidsevne. Data beskriver tiltak for å øke grad av helse ved å tilrettelegge for, og arrangere ulike former for trimtilbud på jobben. En informant kommenterer at det å muligheten til felles trim bidrar til sterkere samhold mellom kollegaer. Å tilby ulike helsefremmende tiltak på arbeidsplassen synes dermed både å kunne bidra til å gjøre sunne livsstilsvalg mer tilgjengelig, og ha en positiv effekt på psykisk helse, ved at sosiale bånd styrkes og et godt arbeidsmiljø bygges. Dette vil ha positive konsekvenser for eldre arbeidstakere, ettersom informantene uttrykker en tro om at godt arbeidsmiljø vil stimulere til forlenget yrkeskarriere. Synet er i tråd med Snartland og Øverbye (2003) funn, som viser at arbeidsmiljø og samhold bidrar til at eldre arbeidstakere står lengre i jobb. Fasilitatorene beskriver et nyansert syn på helse, der man beveger seg bort fra den dikotome oppfatning av helse som frisk/syk (Mæland, 2010). En informant beskriver dette ved å poengtere at man ikke alltid har god helse, men at det heller ikke skal være nødvendig for å være på jobb. Midtsundstad (2002a, 2002b) fremhever at redusert helse har stor betydning for tidlig avgang fra arbeidslivet. Å arbeide aktivt for å holde på ansatte fast i arbeidslivet også etter at sykdom har oppstått, synes dermed å være en viktig strategi for å motarbeide at den ansatte avslutter karrieren tidlig grunnet helse.

Mens vokterne presiserer at ivaretagelse av egen helse er individets ansvar, trekker fasilitatorene frem at virksomheten ønsker å ta delansvar sammen med individet av økonomiske årsaker. Forståelsene viser ulike syn på hvordan virksomhet kan påvirke individets helse og fysiske yteevne (Solar et al., 2009). Ettersom helse og fysisk yteevne vil virke inn på mulighet til å opprettholde arbeidsprestasjoner, vil disse ulike tilnærmingene ha betydning for eldre arbeidstakeres mulighet til å stå i jobb. Forskjellen i de to synene er interessant, siden ansatte i voktervirksomhetene i stor grad arbeider med fysisk krevende arbeid, noe man i mindre grad finner blant ansatte tilknyttet fasilitatorgruppen. Bevissthet kan være en mulig årsak, men rammevilkår synes også være en betydning. Mens ansatte i voktervirksomhetene i stor grad jobber på arbeidsstasjoner utenfor hovedkontoret, arbeider ansatte i fasilitatorgruppen i hovedsak samlet i samme bygg. En informant i voktergruppen kommenterer at man har forsøkt å få til helsefremmende tiltak, men at ansatte i liten grad har benyttet seg av tilbudet. En forutsetning for å ta i bruk et treningstilbud, vil være at tilbudet sees på som tilgjengelig og attraktivt (Shain & Kramer, 2004). Ettersom den ansatte må



oppsøke tilbudet etter endt arbeidstid, vil det dermed bli ansett som mindre aktuelt å benytte seg av. Informanten trekker frem at dersom arbeidet skal lykkes må ansatte trene i arbeidstiden, noe han regner som ikke økonomisk mulig. Goetzel og Ozminkowski (2008) poengterer at utgiften ved fravær er større enn utgiften ved å forebygge fravær, og at helsefremmende arbeid dermed vil kunne lønne seg. Imidlertid fordrer dette at virksomheten har kapital tilgjengelig for å igangsette det helsefremmende arbeidet. Samtidig forutsetter trening i arbeidstiden en drift som tillater at den ansatte går fra arbeidsoppgavene. I virksomheter der tempo og den enkeltes produksjon er en del av virksomhetens konkurransefortrinn, kan det tenkes at motstanden mot helsefremmende arbeid, i form av å tilby tiltak som stimulerer til sunnere livsstilsvalg, er større dersom det reduserer virksomhetens mulighet til å vinne anbud eller være ledende markedsaktør. Dette synes dermed å være et dilemma, ved at virksomheten på den ene siden har behov for å kunne være konkurransedyktig, samtidig som det vil være fordelaktig for arbeidstakere om fysisk arbeidsevne blir optimalisert da dette vil kunne bidra til at arbeidstakere kan stå lengre i jobb.

I et salutogent perspektiv synes fasilitatorenes tilnærming i større grad enn vokterne å kunne bidra til at individet kan øke sin grad av helse, ved at gode helsealternativ er gjort mer tilgjengelig, samtidig som arbeidsgiver ønsker å ta et delansvar sammen med arbeidstaker for å øke grad av helse. Samtidig synes tilnærmingen også i stor grad å rette seg mot å øke den meningsfulle dimensjonen av å ivareta egen helse, ved å legge til rette for samvær og sosial støtte mellom kollegaer, og gi bekreftelse og anerkjennelse av den enkelte som en ressurs, tross redusert fysisk eller psykisk helse. (Antonovsky, 2004; Hanson, 2004). Dette vil igjen ha en positiv effekt for yrkesdeltakelse blant eldre arbeidstakere, ved at den fysiske arbeidsevnen optimaliseres noe som medfører at arbeidsprestasjoner vedlikeholdes. Samtidig vil optimalisering av helse generelt kunne bidra til å motvirke sykefravær, og på den måte motvirke tidligavgang (Midtsundstad, 2002a; 2002b). På den andre siden kan fasilitatorenes tilnærming til fysisk aktivitet og helse på arbeidsplassen bidra til at ansatte opplever et sosialt press om å delta i aktiviteter. Dette kan utløse et sosialt stigma knyttet til det å ikke aktivt gå inn for å forbedre egen helse. I en slik sammenheng vil opplevelsen av meningsfullhet ved å ivareta egen helse gå ned, fordi individet ikke selv er motivert til aktivitetene, men handler ut fra sosiale normer (Antonovsky, 2004). Det er også verdt å nevne at selv om et helsefremmende perspektiv vil kunne øke grad av helse, vil det ikke kunne skåne ansatte for risikofaktorer i arbeidsmiljøet som kan lede til sykdom. Visse kvaliteter, som eksempel reaksjonsevne og sanseintrykk, reduseres med økende alder (Daatland & Solem, 2011). Om det ikke foretas tiltak for å sikre at arbeidsforhold er trygge, vil dette kunne resultere i at eldre

arbeidstakere kan bli utsatt for uheldige forhold som kan ha konsekvenser for helse, fordi man ikke raskt nok klarer å oppfatte og reagere i faresituasjoner. For å få til en holistisk tilnærming til helse på arbeidsplassen, vil det dermed være behov for både sykdomsforebygging og helsefremming (Mæland, 2010).

### 5.3 Ivaretagelse og utvikling av kompetanse

Kompetanse virker inn på den totale arbeidsevnen (Feldt et al., 2009). En informant mener at det er lite aktuelt å tilby kompetanseheving i form av høyskoleutdanning til en ansatt på 60 år. Dette kan indikere en tro om at eldre ansatte i liten grad er interessert i kompetanseutvikling. Et slikt syn stemmer kun delvis med virkeligheten, ettersom forskningsfunn viser at eldre arbeidstakere i mindre grad er interessert i kompetanseutvikling i form av videreutdanning, men i stor grad ønsker å utvikle sin kompetanse gjennom faglige utfordringer (Hagen & Nadim, 2009). Den generelle oppfatning blant informantene er imidlertid at kompetanseutvikling er viktig for å holde eldre arbeidstakere i jobb, noe som stemmer overens med Feldt et al. (2009) sine funn. En strategi som benyttes for å bygge kompetanse, er bruk av mentorordninger. Informanten som presenterer dette påpeker eldre arbeidstakere er egnet til dette, fordi de bærer med seg en kompetanse som yngre arbeidstakere har nytte av. En sammenkobling i form av mentorpar med eldre og yngre arbeidstakere har potensial til så styrke solidaritet på tvers av generasjoner, ved at partenes forståelse av hverandres livsverden øker (Walker, 2006). Keel (2010) argumenterer for at mentorordninger kan skape en økt bevissthet over egen kompetanse, fordi man må verbalisere sin tause kunnskap. Mentorordninger synes dermed å kunne bidra til en kompetanseheving gjennom faglig utfordring, som i større grad vil være i tråd med eldre ansattes ønsker om kompetanseutvikling. En informant forteller om tilpasning av opplæringsystem, og baserer dette på at ansatte kan ha ulike preferanser i ulik alder, noe som er i tråd med funn om aldring og læring (Nyen, 2004b). Andre informanter forteller om det å gi mulighet til faglig vekst gjennom å la ansatte spisse seg inn på et fagområde, eller ved å avlaste ansatte gjennom å ta bort lederansvar slik at vedkommende får mulighet til å få fordype seg i fagfeltet. Det blir kommentert at det å ikke la eldre arbeidstakere bli nedprioritert til fordel for yngre arbeidstakere når det gjelder kompetanseheving, krever særlig fokus. Et slikt fokus synes å være nødvendig, da eldre arbeidstakere oftere blir forbigått ved utdeling av kursmidler (Dalen, 2012). Dette viser at informantene ser at den eldre ansatte har en verdifull kompetanse, men er oppmerksom på at forhold må legges til rette for at denne kompetansen kan komme frem. Samlet beskriver dette ulike optimaliseringsstrategier for å øke og raffinere

ansattes kompetanse (Baltes & Baltes, 1990).

En del av informantene nevner ikke tiltak for å ivareta eller heve kompetanse som tema. Sammenfallende er at disse informantene er i virksomheter der det stilles lave eller ingen krav til formell utdanning. Dette kan indikere at et metningspunkt for kompetanse innen fagfeltet nås tidlig, fordi det er lave kompetansekrav til arbeidet. Samtidig kan det tenkes at ansattes forventninger og behov for kompetanseheving er lavere i disse virksomhetene. Å vedlikeholde motivasjon for seleksjon av arbeid er viktig for å kunne lykkes med forlenget yrkeskarriere, samtidig som man finner økt grad av indre motivasjon for arbeid hos eldre arbeidstakere (Baltes & Baltes, 1990; Bousman et al., 2011). I følge Midtsundstad (2002a; 2002b) er det høyere forekomst av tidlig avgang i yrker med lave utdanningskrav. Dette taler for at det kan være hensiktsmessig med faglig utfordrende arbeidsoppgaver for å opprettholde arbeidsmotivasjon blant eldre arbeidstakere, selv om informantene mener det ikke er et direkte behov for kompetanseheving. Et alternativ her kan være bruk av mentorordninger for å stimulere arbeidsmotivasjon og dermed styrke grad av seleksjon av arbeid, slik at tidlig avgang forebygges. Det er her viktig å presisere at selv om man i denne studien finner begrenset bruk av kompetansehevende tiltak i virksomheter med lave utdanningskrav, omfatter studien kun et begrenset utvalg.

#### **5.4 Lederskapets innvirkning på arbeidsdeltakelse**

Lederstil og organisering av arbeidet påvirker arbeidsevnen og trivsel for ansatte (Feldt et al., 2009; Feldt et al., 2000; Mills et al., 2013). Selv om informantene kan kategoriseres som voktere og fasilitatorer ut fra deres skildringer om arbeid for helse, viskes disse skillene ut når informantene forteller om sin lederstil og organisering av arbeidet. Data skildrer også en kollektiv bevissthet hos informantene om at de har en maktposisjon som påvirker arbeidsmiljøet.

Informantenes beskrivelse av samarbeid, der ansatte involveres i prosesser, indikerer en maktdemokratisering ved at ansatte gis mulighet til å påvirke sin arbeidshverdag. Arbeidsmiljøloven (§4-2) forplikter virksomheter til å involvere ansatte i prosesser, og betydningen av dette blir også belyst i Luxemburgdeklarasjonen (ENWHP, 2007). Samtidig påpeker Hanson (2010) at dersom et slik samarbeid skal lykkes, må arbeide ikke skje av tvang, men ut fra et ønske om involvering. Slik informantene beskriver samarbeidet, er ikke maktdemokratiseringen et resultat av plikt, men ut fra et genuint ønske om involvering. Dette støttes opp av uttalelser om at ansatte og ansattes representanter er ressurser som bidrar til å gi bredere beslutningsgrunnlag. En slik involvering gir dermed mulighet til å påvirke egen

arbeidssituasjon og styrke oppfattelsen av å være betydningsfull og rettferdig behandling. Involveringen vil dermed kunne bidra til fremme helse blant ansatte (Halbesleben, 2010; Lund & Csonka, 2003).

Å få klare tilbakemeldinger på hvordan arbeid skal gjennomføres, kan bidra til å gjøre det enklere for ansatte å forstå og mestre sin egen arbeidssituasjon (Ryff & Singer, 2003; Zunz, 1998). Mens informantene på ene siden forteller at de søker en maktdemokratisering, fortelles det også om situasjoner der informantene ønsker å holde sin maktposisjon. En informant forteller at han bevisst tar ansatte til side på et tidlig tidspunkt for å gi irettesettende tilbakemeldinger. Dette viser at det å gå i dialog ikke utelukkende omhandler å gi ros, men også å komme med kritikk. Warren (2011) poengterer at negative tilbakemeldinger er en nødvendighet for å kunne oppnå positivt utbytte, ved at negativ tilbakemelding skaper rom for læring. Informanten beskriver det å gi tilbakemelding som at «det bare er en samtale». Det synes dermed å være en bevissthet om at kritikk må gis på en konstruktiv måte, og ikke sette den ansatte i forlegenhet, dersom det skal være fruktbart. Ved at dialog ikke fremprovoserer skam, men fokuserer på hvordan den enkelte kan utføre sitt arbeid på et mer hensiktsmessig vis, vil kunne bidra til at arbeidet blir mer håndterbart og meningsfullt (Hanson, 2004).

Informantene beskriver at de opplever det som betydningsfullt å gi anerkjennelse, være synlig og legge forhold til rette, slik at den ansatte skal kunne utføre arbeidet godt. Dette synes å være tegn på et ressursorientert lederskap, ved at leder ser den enkelte og legger til rette for mestring (Mills et al., 2013). Samlet vil dette ha positive effekter på arbeidsmiljøet, ved å redusere fravær, og øke trivsel (Ariens et al., 2002; Hoggendoorn et al., 2002; van Dierendock et al., 2004). Slinning og Haugen (2011) poengterer at en forutsetning for at tilstedeværelse og ros skal kunne ha en positiv effekt, er at ansatte må oppleve at leder er ærlig og genuin om sine hensikter. Dette forstås som at overdreven ros kan oppfattes som uekte, eller at for mye tilrettelegging er et tegn på at den ansatte ikke mestrer jobben. En av informantene trekker frem at det å ikke spørre om hvordan det egentlig går, er å ikke ta hensyn. Å være ekte og ærlig, synes dermed å kreve at leder har mot og engasjement. Dette vil bidra til at leder kan til å gå inn i situasjoner som oppfattes som ubehagelige, men der det er avgjørende å kunne forstå den ansattes situasjon, slik at lederen kan hjelpe han/henne med å hente frem sine ressurser.

Lederstrategiene som nevnes er ikke adressert direkte til den eldre arbeidstaker, men omfatter samtlige arbeidstakere. Imidlertid uttrykker informantene en tro om at lederskap og arbeidsmiljø henger sammen, og at et samlet godt arbeid knyttet til dette vil bidra til forlenget yrkeskarriere. Dette synet støttes av funn fra Snartland og Øverbye (2003). Det er begrenset

forskning som undersøker den direkte sammenhengen mellom arbeid mellom lederskap og Opplevelsen av sammenheng. Informantene beskriver strategier som vil kunne bidra til å skape et positivt arbeidsmiljø som er inkluderende og involverende, samtidig som den enkelte får anerkjennelse og tilbakemeldinger for sitt arbeid. Således synes strategiene å kunne styrke begripeligheten, håndterbarheten og meningsfullheten ved arbeid (Hanson, 2004). Det ressursorienterte perspektivet som informantene beskriver vil være helsefremmende, samtidig som det synes å kunne motivere til økt grad av seleksjon for arbeid. Aktivt lederskap synes dermed å kunne være en strategi for Aktiv Aldring, ved å stimulere til engasjement, samtidig som det bidrar til å skape et arbeidsmiljø der ansatte opplever trivsel.

### **5.5 Arbeidsgivers rolle i overgangen fra arbeid til pensjon**

Tematikken om arbeidsgivers rolle i forhold til avgang, synes i stor grad å omfatte de forhold som bidrar til, og forhindrer avgang. Imidlertid er det tilsynelatende lite litteratur som belyser hvordan arbeidsgiver kan påvirke i forhold til selve avgangen. I denne studien kommer det imidlertid frem informasjon om ulike tiltak som iverksettes for å hjelpe ansatte til å forberede seg til pensjonstilværelsen.

Overgangen fra arbeid til pensjon rokker ved en viktig sammenheng i livet, og kan beskrives som eksistensiell (Antonovsky, 2004). I tråd med Persson og Jonsson (2009) beskriver informantene at det å være del av arbeidsstyrken gir tilgang til et sosialt nettverk, mulighet til en produktiv hverdag og å utfolde indre motivasjon, og at dette er noe man gir avkall på når pensjonisttilværelsen inntreffer. Å ha andre aktiviteter enn arbeid å falle tilbake på når man er pensjonist, poengteres derfor som viktig. Informantene belyser dermed frihetsparadokset, ved at det uttrykkes en bevissthet om at økt fritid både kan være et gode og et onde (Jonsson et al., 2000a).

At individet har planlagt sin pensjonisttilværelse er en sterk predikator for individets tilfredsstillelse av egen sin tilværelse som pensjonist (Dorfman, 1989). Den økonomiske komponenten ved denne planleggingen er særlig viktig (Noone, Stephens, & Alpass, 2010). Pensjonister står økonomisk sett i en mer sårbar posisjon enn arbeidsaktive, da livsopphold primært finansieres gjennom oppsparte midler og pensjon (EU, 2011). Personlig økonomi vil være styrende for en rekke faktorer som direkte og indirekte påvirker Aktiv Aldring, deriblant bosituasjon, tilgang til ulike samfunnstilbud og muligheter til å ivareta helsen (Solar et al., 2009). I data beskrives pensjonsberegning som vanskelig og komplisert. At man kjenner en ansvarsfølelse for å hjelpe ansatte med dette, synes å henge sammen med en formening om at pensjonsberegning er en oppgave som er for avansert til at individet selv kan gjøre dette

alene. Arbeidsgiver kan tilby den ansatte hjelp til å innhente korrekt informasjon om det økonomiske aspektet ved en eventuell overgang til pensjonisttilværelsen, og konsekvensen av dette basert på de ulike valg vedkommende står overfor. For den ansatte kan dette gjøre overgangen lettere å håndtere, i form av økt oppmerksomhet på, og bedre kjennskap til, hvordan endringen økonomisk sett faktisk blir. En informant trekker frem at man i virksomheten er opptatt av mental forberedelse til pensjonisttilværelsen. Dette vil kunne bidra til å bevisstgjøre ansatte på forhold som kan gjøre overgangen utfordrende, og dermed være bedre i stand til å møte disse. Samtidig kan den mentale forberedningen igangsette tankeprosesser om aktivitetsrepertoar, noe som kan bidra til at selve overgangen blir mer håndterbar og begripelig fordi man har planlagt grep for å gi den nye tilværelsen struktur og forutsigbarhet. Fokuset på å mentalt planlegge for pensjonisttilværelsen, viser også en forståelse om at aktivitet ikke er ensbetydende med produksjonsarbeid, men er et kontinuerlig behov gjennom hele livsløpet (Bass et al., 1993; Walker, 2002). Samlet kan innsatsen med å forberede den ansatte økonomisk og mentalt på pensjonisttilværelsen bidra til å fremme Aktiv Aldring. På den andre siden er det ingen garanti for at den ansatte oppfatter tiltaket som positivt, selv om intensjon er god. Å bli utfordret til å mentalt forberede seg på pensjonisttilværelsen kan oppleves som et uttrykk fra virksomhetens side om at den ansatte ikke lenger er ønsket. Informantene kommenterer at selv om en ansatt defineres som en eldre arbeidstaker ut fra virksomhetens seniorpolitikk, vil ikke dette nødvendigvis være i tråd med den ansattes oppfatning av seg selv. Ut fra denne forståelsen kan det å bli gjort oppmerksom på muligheten til å avslutte karrieren oppleves som støtende og diskriminerende, fordi den enkelte selv ikke har tanker om å avslutte karrieren. Tiltaket kan da ha en negativ effekt, ved at dette oppleves som å bli skjøvet ut (Kohli & Rein, 1990). Leders toleranse for aldersdiskriminering vil, sammen med leders uttrykte holdninger overfor eldre arbeidstakere, være førende for hvordan øvrige deler av virksomheten forholder seg eldre arbeidstakere (Furunes & Mykletun, 2010). Informantene uttrykker en bevissthet rundt dette ved at de påpeker hvor viktig det er å gå varsomt frem når man er i samtale med eldre ansatte om planer for fremtiden. Her blir det kommentert at det å ha en strategi for kommunikasjon kan være et mulig redskap til å sikre at slike situasjoner ikke oppfattes negativt. Informantene trekker også frem det å gi klar tilbakemelding til personer som uttrykker negative holdninger til eldre arbeidstakere som en strategi for å sikre et inkluderende arbeidsmiljø for alle. Dette vil støtte opp under informantenes ønske om å få til en avgang der ansatte går av grunnet eget ønske, og ikke fordi de føler seg presset til dette. Forutsetningen for at tilbudet om forberedelse til pensjonisttilværelsen skal oppleves som positivt, synes dermed å være at den ansatte ikke

opplever dette som et pressmiddel for å få den ansatte ut av arbeidslivet. Det er avgjørende at tilbudet kommer på et tidspunkt der den ansatte mentalt er mottakelig for det, og at den ansatte ellers opplever å være en del av arbeidsfellesskapet.

At virksomheten hjelper å forberede den ansatte på pensjonstilværelsen, synes å være en tilfredsstillende løsning. Ulempen med dette er at tiltaket skjer på frivillig basis fra virksomhetenes side, og dermed kun favner en viss grad av arbeidsstyrken. Om lag 20% av eldre i Norge lever i relativ fattigdom (Pedersen & Hellevik, 2010). Å sikre at alle får mulighet til å ta gode økonomiske valg for pensjonstilværelsen, kan være en strategi for å redusere dette tallet, men fordrer at alle får et tilbud om pensjonsberegning. Det vil dermed være behov for en offentlig diskusjon om hvorvidt pensjonsberegning skal bli pålagt å være virksomhetenes ansvar på lik linje med dagens ansvar for pensjonsoppsparing, eller om det skal være en offentlig oppgave. Alternativt om pensjonsberegningen skal gjøres enklere slik at individet selv kan løse oppgaven.

## 5.6 utfordringer for forlenget karriere

Informantene er samlet om ønsket om få eldre ansatte til å stå lengre i jobb. Beskrivelser av optimalisering og kompensering, i form av arbeid for å styrke kompetanse og fysisk yteevne, tilrettelegge arbeidsoppgave og arbeidsforhold, samt hvordan informantene påvirker organisasjonen og arbeidsmiljøet gjennom sitt lederskap, vil kunne bidra til å øke mulighetene for å opprettholde arbeidsprestasjoner (Baltes & Baltes, 1990; Feldt et al., 2009; Feldt et al., 2012; Feldt et al., 2000). I tråd med Antonovskys beskrivelser synes arbeidet også å kunne styrke Opplevelsen av Sammenheng hos den enkeltes (Antonovsky, 2004). Informantene beskriver den ideelle avgang som det at den eldre arbeidstaker selv kommer til avgjørelsen om å avslutte karrieren, uten at han/hun utsettes ytre press. I et salutogent perspektiv vil en slik avgang kunne gjøre livsendringen mer begripelig, da individet selv kontrollerer situasjonen (Antonovsky, 2004).

De overnevnte skildringene vil kunne bidra til at den eldre ansatte kan stå lengre i arbeidslivet, og kan dermed bli karakterisert som "stay"-faktorer (Snørteland & Øvreby, 2003). Samtidig beskriver informantene faktorer som de opplever å være utenfor deres råderett, men som reduserer mulighetene til eldre arbeidstakere å stå i jobb. Skildringer av økte forventninger til tempo og produksjon beskriver forhold som vil gjøre det mer utfordrende for eldre arbeidstakere å opprettholde arbeidsprestasjoner. Om spriket mellom arbeidets krav og individets ressurser blir for stort, vil effekten av optimalisering og kompensering ikke være stort nok til å lukke gapet. Dette kan karakteriseres som en brutalisering av arbeidslivet ved at

strukturelle forhold skyver eldre arbeidstakere ut av arbeidslivet, og kan karakteriseres som ”push”-faktorer (Mykletun, 2000). I en slik sammenheng vil effekten av faktorer som skyver eldre arbeidstakere ut av arbeidslivet kunne utkonkurrere effekten av de faktorer som bidrar til å holde eldre arbeidstakere i arbeid. Resultatet av dette kan være tidlig avgang på tross av at virksomheten har en seniorpolitikk.

Informantene beskriver at det er begrensninger for hvor mange ansatte det er mulig å tilrettelegge for, for samtlige ansatte må ha nok arbeidsoppgaver til å fylle en hel arbeidshverdag. En informant kommenterer at det minimum må være 1,80% stilling på plass for at driften skal gå rundt. Dette synes å vise at størrelsen på virksomheten vil ha betydning for mulighetene for å tilrettelegge, ved at en stor virksomhet i større grad kan tåle at en ansatt har redusert funksjon og har større mulighet til å tilby variasjoner i arbeidsoppgaver. En informant påpeker at høy grad av tilrettelegging kan være en bekostning for fellesskapet, og at man da må prioritere. Denne beskrivelsen er i tråd med Arbeidsmiljøloven (§4-6), og viser at det finnes et metningspunkt for tilrettelegging. For å unngå at et slikt metningspunkt blir nådd, synes individets egeninnsats å være av betydning. I flere sammenhenger påpeker informantene at mulighetene for en lang karriere avhenger en gjensidighet, noe som belyser pliktaspektet ved Aktiv Aldring (Walker, 2002). Data trekker frem at den enkelte har et ansvar, og selv må legge inn en innsats for at tiltak knyttet til optimalisering og kompensering skal være vellykket. Beskrivelse av hvem som får mulighet til å utvikle seg videre til funksjonær, belyser også hvordan leders oppfatning av den enkeltes interesse og motivasjon vil påvirke hvilke muligheter den enkelte blir tilbudt. Samlet viser dette at arbeidsgiver i stor grad kan påvirke avgangsmønster gjennom å tilby muligheter og tilpasninger for den enkelte, samtidig som den enkeltes egen vilje og kontinuerlig innsats gjennom karrieren vil være avgjørende for hvorvidt en forlenget karriere blir en realitet.

## **5.7 Studiens gyldighet og pålitelighet**

### **5.7.1 Gyldighet**

#### **5.7.1.1 Intern gyldighet**

Problemstillingens karakter stiller krav til en kvalitativ, utforskende tilnærming, noe som tidligere er blitt belyst. For å besvare problemstillingen kunne også fordypning i et enkelt case eller observasjon blitt valgt som metode. Da jeg ønsket en bredde i data, ble en utforskende casetilnærming vurdert som for snevert. En fenomenologisk tilnærming ble dermed vurdert som egnet innfallsport.



Jeg valgte å utforske problemstillingen fra et aktivitetsvitenskapelig og helsefremmende perspektiv. Disse perspektivene anser jeg som relevante, da arbeid er en svært viktig hverdagsaktivitet for personer i arbeidsfør alder, og som har både kort- og langsiktig påvirkning på helsen. Imidlertid anerkjenner jeg at problemstillingen kunne blitt utforsket fra et annet fagperspektiv. Et organisasjonspsykologisk perspektiv ville ha vært et aktuelt alternativ, som i større grad trolig ville gitt funn om hvordan ledere bruker strukturer i virksomhetene for å påvirke og fremme en seniorpolitikk.

Bruk av intervjuguide under datainnsamlingen resulterte i rike skildringer av informantenes erfaring om synspunkt på ulike emner som er relevant for problemstillingen. En svakhet ved intervjuguiden var imidlertid at den i liten grad tematiserte arbeid med ledelse og arbeidsmiljø.

Deltakelse i IA-avtalen ble satt som kriterium for deltakelse i studien. Fordelen med dette er at utvalget dermed ble begrenset til en gruppe som hadde forpliktet seg til å arbeide med seniorpolitikk grunnet delmål 3 i avtalen, og dermed hadde erfaring som stod i tråd med studiens problemstilling (Arbeidsdepartementet, 2010). Midtsundstad (2011) finner at ledere i IA-virksomheter i større grad er positive til eldre arbeidstakere enn andre ledere. Som rekrutteringsstrategier ble det benyttet nettsider som presenterte suksessfulle IA-virksomheter, samt et lokalt Arbeidslivssenter. Ved å bruke disse rekrutteringsstrategiene har jeg lyktes med å finne informanter med relevant erfaring. Imidlertid vil bruk av slike nettsider medføre at jeg utelukkende kommer i kontakt med informanter som har lyktes med sitt seniorarbeid. Bruk av NAV Arbeidslivssenter som rekrutteringskanal kan ha medført at jeg kun kom i kontakt med de kandidater som min kontakt oppfattet som best egnet. En mulig konsekvens av inklusjonskriterium og rekrutteringsstrategier kan være at mine informanter i mindre grad ga informasjon om forhold som kan skape barrierer, og gjøre det vanskelig å fremme en seniorpolitikk enn hva som er reelt. Det begrensede antall informanter som ble inkludert i studien kan også medføre at datamaterialet ikke representerer et fullstendig bilde av hvordan arbeidsgivere erfarer å kunne fremme Aktiv Aldring.

Informasjon om intervjuets hensikt, samt innhenting av informert samtykke, ble gjennomført før intervjuet ble igangsatt. Intervjuene ble gjennomført på informantens arbeidsplass, og jeg var bevisst på å unngå situasjoner som kunne lede til konfrontasjoner underveis i intervjuene. Dette taler for at informantene opplevde rammen rundt intervjuet som trygg, og dermed kunne dele åpent om sine erfaringer og synspunkt. Samtidig var det behov for justering av ordlyd i noen av spørsmålene, da erfaringer fra de første intervjuene var at enkelte spørsmålene var for vage. Min intensjon om å unngå ledende spørsmål, synes dermed

å ha resultert i uklare spørsmål. Under meningsfortettingen kom det frem at informasjon knyttet til betydningen av IA-samarbeidet i liten grad kunne brukes, da dette i stor grad var preget av fakta- og ja/nei-svar. Jeg oppdaget også underveis at jeg ga ulik tilbakemelding til informantene i intervjuene, noe som også kan ha blitt oppfattet som ledende. En følge av bruk av for enkelte upresise spørsmål, samt tidvis lite utforskende spørsmål og ledende tilbakemelding, kan være at informantene ikke fikk hentet frem alle erfaringer som hadde vært relevant for problemstillingen. Dette indikerer at jeg som forsker tidvis ikke lykkes med å hente frem relevant informasjon hos informantene på en tilfredsstillende måte.

Som tidligere beskrevet gjorde jeg oppsummeringer, og reflektere tilbake det informanten fortalte underveis i intervjuet. Dette taler til fordel for studiens indre validitet, at misforståelser ble oppklart, og informasjon ble bekreftet underveis i intervjuet, med det resultat at innhentet informasjon stemmer overens med informantenes oppfatning.

Trinnene ved transkribering og videre analyse er beskrevet. I arbeid med kvalitative studier vil forskers forforståelse alltid farge resultatene. For å redusere denne påvirkningen på arbeidet forsøkte jeg å arbeide så systematisk så mulig, både for å få et godt utfyllende bilde, samt unngå å tilegne informantene meninger. Jeg foretok en kontinuerlig sjekk tilbake til råmaterialet for å sikre at jeg ikke tok sitater ut fra sin sammenheng. På den måten sikret jeg at informantenes uttalelser ble fremstilt på korrekt vis.

#### *5.7.1.2 Ekstern gyldighet*

Som tidligere kommentert, er det tette samarbeidet mellom velferdsstaten og arbeidslivet unikt for Skandinavia. En konsekvens av dette er at denne studien har en geografisk begrenset gyldighet.

Bruk av deltakelse i IA-avtalen som inklusjonskriterium kan også påvirke studiens gyldighet. Det er verdt å merke seg at flere av informantene jobber utelukkende med personalarbeid, enten som personal sjef eller innenfor HMS, og at samtlige jobber i større virksomheter. Disse to karaktertrekkene kan påvirke hvorvidt informantenes erfaringer representerer erfaringer til IA-virksomheter av mindre størrelse. Samtidig har virksomheter tilknyttet IA-avtalen tilgang til særegne ressurser. Ettersom studien ikke belyser hvordan disse ressursene er blitt brukt, er det dermed uklart i hvilken grad dette har betydning for de funnene som studien gir. Dette gjør at det forblir uklart hvorvidt gyldigheten for studien begrenses til å bare gjelde for øvrige IA-virksomheter. Imidlertid har endringer i Arbeidsmiljøloven medført økte krav til virksomheter om arbeid for et inkluderende arbeidsliv, uavhengig av deltakelse i avtalen (Arbeidsdepartementet, 2005). I en slik

sammenheng blir studien interessant også for øvrige virksomheter, da virksomhetene står overfor samme krav fra myndighetene.

### 5.7.2 Pålitelighet

Ved at forsker er et instrument i datainnsamlingen, bidrar dette også til at forsker påvirker datainnsamlingen gjennom sin forforståelse. Som masterstudent i folkehelsevitenskap har jeg særlig vært interessert i faget aktivitetsvitenskap, og hvordan aktiviteter og omgivelser påvirker mennesket. Jeg hadde således en sterk teoretisk forforståelse om at ledere i stor grad kan påvirke hvordan eldre opplever det å være i arbeidslivet, samtidig som denne forståelsen var knyttet til et faglig felt. Denne forforståelsen ble bekreftet gjennom egne erfaringer fra arbeidslivet, der den lokale lederen i stor grad har jobbet for å ivareta og snakket varmt om eldre arbeidstakere, noe som bidro til forlenget arbeidsdeltakelse. Samtidig hørte jeg historier fra eldre arbeidstakere som fortalte at de var gått trøtt og lei av jobben, og som nå så frem mot pensjonstilværelsen, selv i virksomheter med en aktiv seniorpolitikk. Ut fra dette var min forforståelse også at selv om det forekommer ulike personlige preferanser, vil det være store variasjoner i hvordan en seniorpolitikk fungerer.

At jeg var klar over min egen forforståelse bidra til at jeg kunne være mer lyttende under selve intervjuet, og bli bevisst på egne reaksjoner og føringer i intervjusituasjonen og under analysen.

Jeg hadde ingen personlig kjennskap til noen av informantene før intervjuene ble gjennomført. Informasjonen som ble gitt til informantene i forkant av intervjuene forklarte studiens hensikt, men ga ingen detaljert informasjon om studien. Sammen bidrar dette til at informasjonen som ble gitt i intervjuene ikke var farget av den relasjonen informanten hadde til meg, og svarene ikke var innstudert, men oppsto spontant.

Under transkripsjonen ble informasjon som kunne identifisere informantene og virksomhetene omskrevet. Et resultat av dette var at enkelte partier i intervjuene ikke ble transkribert direkte. Imidlertid har ingen av disse utsagnene blitt brukt senere i meningsfortettingen.

Min forforståelse har påvirket og formet denne studien. Imidlertid har ikke studien vært tilknyttet et større forskningsprosjekt. Dermed har jeg ikke opplevd å forholde meg til ytre føringer som kunne ha påvirket min analyse og funn ytterligere.

## 6.0 Avslutning

Hovedintensjonen med studien er å undersøke hvordan ledere erfarer at de kan bidra til å fremme Aktiv Aldring gjennom seniorpolitikk i virksomhetene. Arbeid er et viktig aspekt av Aktiv Aldring, og eldre arbeidstakers muligheter for å kunne delta i arbeidslivet avhenger av bruk av mestringsstrategier slik at nivået av arbeidsprestasjoner blir vedlikeholdt (Baltes & Baltes, 1990).

Studien viser at noen ledere taler sterkt for grupperettede tiltak ettersom eldre arbeidstakere har særskilte behov, mens andre mener at tilrettelegging skal skje ut fra individets behov, og at gruppetilpassing kan ha en stigmatiserende effekt. Dette tydeliggjør at ledere har ulike oppfatninger om eldre arbeidstakere og deres behov, noe som igjen vil ha innvirkning på hvordan seniorpolitikken utformes i praksis. Informantenes oppfatninger om bruk av økonomiske incentiver for å holde på eldre arbeidstakere, taler for at dette ikke er en bærekraftig tiltak, noe som strider imot tidligere forskning (Salomon & Hilsen, 2011).

Man finner også ulike oppfatninger og erfaringer med hvordan man kan optimalisere arbeidsevne hos eldre arbeidstakere. Et interressant funn her er skillet mellom fokus på sykdomsforebygging og helsefremming blant informanter, der virksomheter med fysisk krevende arbeid i mindre grad legger ned en innsats for å heve fysisk helse hos sine arbeidstakere, til tross for at disse yrkene i større grad vil kunne profitere på et slikt arbeid. Generelt finner man en bevissthet blant informantene om at eldre arbeidstakere har behov for kompetanseheving, og det beskrives ulike tilnærminger om hvordan arbeidet utføres i praksis. Det synes samtidig å være ulike behov for kompetanseheving, og at kompetanseheving ikke sees som et aktuelt tema i virksomheter med lave krav til formell kompetanse. Dette kan synes å ha en negativ effekt på arbeidsdeltakelse, ved at eldre arbeidstakere ikke får faglige utfordringer som kan bygge opp under indre motivasjon for arbeid.

Et overraskende tema som tas opp av informantene, er arbeid med å forberede ansatte på pensjonstilværelsen. Dette synes å være et forhold som kan ha innvirkning på individets mulighet for Aktiv Aldring etter avsluttet karriere, ved at man er mentalt forberedt, og har kjennskap til sin fremtidige økonomiske situasjon. Forholdet synes å være lite belyst i øvrig litteratur.

I et Aktiv Aldring-perspektiv synes fasilitatorenes tilnærming i større grad å kunne fremme forlenget karriere, og bidra til at økt grad av helse hos den enkelte arbeidstaker. Samtidig synes kompetanseutvikling å ha samme effekt. Imidlertid vil det være den totale opplevelsen, der også lederskapet blir tatt inn, som vil påvirke hvorvidt den totale grad av arbeidsprestasjon opprettholdes (Feldt et al., 2000). Informantene synes å dele en oppfatning

om at de gjennom sin posisjon kan påvirke til et godt og inkluderende arbeidsmiljø for ansatte, og beskriver ulike strategier for å utføre dette. Hvilke komponenter som har størst betydning for opprettholdelse av arbeidsprestasjoner, vil både være individavhengig, og påvirkes av yrkets krav. Tross ulike tilnærminger, tyder imidlertid informantens beskrivelser på at seniorpolitikken bidrar til å særlig kunne styrke håndterbarhet og meningfullhet ved arbeidet. Dette vil kunne medføre styrkning av Opplevelse av Sammenheng (Hanson, 2004). Et resultat av dette kan være at tidlig avgang forebygges, både fordi den eldre arbeidstaker opplever å ha bedre helse til å stå i jobb, samtidig som motivasjonen til å stå i jobb styrkes (Larsen, 2005; Volanen et al., 2010). Gjennom å styrke Opplevelse av Sammenheng, vil grad av aktivitet og velvære være høyere etter at yrkeskarrieren er avsluttet (Wells & Kendig, 1999; Wiesmann & Hannich, 2008). Dette taler for at Opplevelsen av Sammenheng påvirker Aktiv Aldring, og at ledere dermed kan bidra til å fremme dette.

### **6.1 Implikasjoner for videre arbeid**

En stor andel av informantene jobber utelukkende med ivaretagelse av personal. Som tidligere diskutert kan dette bidra til en overvekt av positive erfaringer i datamaterialet. Samtidig taler dette for at virksomheter med dedikert personale til arbeid med seniorpolitikk i større grad har suksess med å ivareta eldre arbeidstakere. Samtlige av informantene arbeider i virksomheter med over 100 ansatte. Ettersom en stor andel virksomheter har under 50 ansatte, er sannsynligheten liten for at alle virksomheter har ressurser til å ha slikt dedikert personale. Denne studien belyser noen erfaringer, men for å få et fullstendig bilde vil det være behov for å gjøre en tilsvarende studie i mindre virksomheter. Videre kan det være behov for aktivt arbeid og tilførsel av eventuelle ressurser slik at selv små virksomheter kan lykkes med sin seniorpolitikk til tross for mindre ressurser tilgjengelig.

Informantenes beskrivelser om at økonomiske incentiver ikke er bærekraftig, taler for et behov for å undersøke om dette faktisk bidrar til forlenget karriere, noe som igjen vil ha påvirkning på hvorvidt et slik incentiv skal inkluderes i tredje fase av en seniorpolitikk.

Et gjennomgående tema knyttet til optimalisering og kompensering, er at virksomhetenes arbeidsområder og utdanningskrav påvirker hva ledere velger å bruke som virkemiddel for å holde på eldre ansatte. Dette støtter opp under tidligere forskningsfunn som viser at det er ulike behov innen ulike yrker. Når funn i datamaterialet sees sammen med karakteristika knyttet til informantenes virksomheter, kan det se ut som om virksomheter som er fysisk krevende, lave krav til formell kompetanse og med ansatte arbeidende ute i feltet, i større grad satser på kompenserende tiltak fremfor optimalisering av fysisk yteevne, og å tilby

faglige utfordringer. Ettersom man generelt ser høyere grad av tidlig avgang i yrker med lave utdanningskrav, vil det være interessant å se nærmere på hvordan man kan bidra til økt arbeid med optimalisering slike virksomheter, og i en longitudinell studie studere i hvilken grad dette påvirker avgangsmønster.

Som kommentert i diskusjonen, synes det å være behov for videre utforsking om hvordan man best mulig kan sikre at alle arbeidstakere får hjelp til å forberede seg til pensjonstilværelsen, særlig med tanke på økonomisk planlegging. Flere alternativ gis i diskusjonen, og det vil være behov for forskning som undersøker hvilke av disse som vil være best egnet. Dette er samtidig et tema som angår alle arbeidstakere, ettersom den store majoritet på et eller annet tidspunkt vil stå i en situasjon der avgang er aktuelt. Dette taler for behovet for en offentlig diskusjon, for å skape en bevissthet om hva som er potensielle konsekvenser, og samlet finne løsninger for gjennomføring i praksis.

## 7.0 Referanseliste

Antonovsky, A. (2004). *Helbredets mysterium*. København: Hans Reitzels Forlag.

Arbeidsmiljøloven - Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (2005).

Arbeidsdepartementet. (2010). Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 1. mars 2010 - 31. desember 2013 (IA-avtalen). [http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web/publikasjoner/2010/IA-avtale\\_24022010.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web/publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf) (nedlastet 20.11.2012): Arbeidsdepartementet.

Ariens, G. A. M., Bongers, P. M., Hoogendoorn, W. E., van der Wal, G., & van Mechelen, W. (2002). High physical and psychosocial load at work and sickness absence due to neck pain. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 28(4), 222-231.

Ausland, L.H., & Vinje, H.F. (2012). *Eldre ledere har funnet balansen og ønsker å fremme nærvær*. [http://seniorpolitikk.no/var/uploaded/SSP-dokumenter/2-NY-12-Ausland og Vinje.pdf](http://seniorpolitikk.no/var/uploaded/SSP-dokumenter/2-NY-12-Ausland%20og%20Vinje.pdf) (lastet ned 30.04.2013), Senter for Seniorpolitikk.

Bakken, B. (2010). Faktaark om helsefremmende arbeidsplasser. <http://www.idebanken.org/Forside/Artikler/Helsefremmende+arbeidsplasser.253009.cms> (lastet ned 30.04.2013 Idebanken.

Baltes, P.B., & Baltes, M.M. (Eds.) (1990). *Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bass, S., Caro, F., & Chen, Y-P. (Eds.). (1993). *Achieving a Productive Ageing Society*. Westport, Connecticut: Auburn House.

Bousmans, N.P.G., deJong, A.H.J., & Janssen, S.M. (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction. The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcome. *International Journal of Aging and Human Development*, 73(4), 331 - 350.

Brunborg, H., & Texmon, I. (2010). *Befolkningsframskrivninger 2010 - 2060 Økonomiske Analyser* (pp. 28-39): Statistisk Sentralbyrå.

Christiansen, C. (1996). Three perspectives on balance in occupation. In Zemke R. & Clark F. (Eds.), *Occupational science: the evolving discipline* (pp. 181 - 194). Philadelphia: F.A.Davis.

Christiansen, C., & Townsend, E. (2011). The Occupational Nature of Social Groups. In Christiansen C. & Townsend E. (Eds.), *Introduction to Occupation - the art and science of living* (pp. 175 - 206). New Jersey: Pearson Education.

Csikszentmihalyi, M. (1998). *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life*. New York, Basic Books

Dalen, E. (2012). Seniorpolitisk barometere - arbeidstakere [http://www.seniorpolitikk.no/var/uploaded/2012/Yrkesakt\\_2012.pdf](http://www.seniorpolitikk.no/var/uploaded/2012/Yrkesakt_2012.pdf): (nedlastet 25.04.2013) Senter for Seniorpolitikk.

Daatland, S.O., & Solem, P.E.. (2011). *Aldring og samfunn: innføring i sosialgerontologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 2004*(9), 165 - 175.
- Dorfman, L.T.. (1989). Retirement Preparation and Retirement Satisfaction in the Rural Elderly. *Journal of Applied Gerontology, 8*(4), 432 - 450.
- Ellis, W.E., & Granville, G. (1999). Intergenerational Solidarity: bridging the gap through mentoring programmes. *Mentoring and Tutoring, 7*(3), 181 - 194.
- ENWHP (2007). *Luxembourg Declaration on Work Place health Promotion in the European Union*. Luxembourg: The European network for Workplace Health Promotion.
- Eriksson, A., Jansson, B., Haglund, B.J.A., & Axelsson, R. (2008). Leadership, organization and health at work: a case study of a Swedish industrial company. *Health Promotion International, 23*(2), 127 - 133.
- Eriksson, A., & Lindstrom, B. (2006). Antonovsky's sense of coherence scale and the relation with health: a systematic review. *Journal of Epidemiology and Community Health, 60*(5), 376-381. doi: 10.1136/j.ech.2005.041616
- Espnes, G.A., & Smedslund, G.. (2009). *Helsepsykologi*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- EU (2011). *How to promote active ageing in Europe*. In C.o.r. European Commission, AGE Platform Europe (Ed.), Brussel. European Union.
- EU. (2012). *The EU Contribution to Active Ageing and Solidarity between Generations*. Luxembourg European Union, Directorate for Employment, Social Affairs and Inclusion. Dublin. Ireland
- Eurostat. (2012). *Active ageing and solidarity between generations A statistical portrait of the European Union 2012*. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-EP-11-001/EN/KS-EP-11-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-EP-11-001/EN/KS-EP-11-001-EN.PDF) (nedlastet 06.05.2013)
- Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2000). A mediational model of sense of coherence in the work context: a one-year follow-up study. *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 461-476.
- Feldt, T., Hyvonen, K., Makikangas, A., Kinnunen, U., & Kokko, K. (2009). Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10-year follow-up period. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health, 35*(1), 37-47.
- Feldt, T., Hyvonen, K., Oja-Lipasti, T., Kinnunen, U., & Salmela-Aro, K. (2012). Do work ability and job involvement channel later personal goals in retirement? An 11-year follow-up study. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 85*(5), 547-558.
- Furunes, T., & Mykletun, R.J. (2010). Age Discrimination in the Workplace: validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology, 51*, 23 - 30.
- Giorgi, A. (1985). The phenomenological psychology of learning and the verbal learning tradition. In A. Giorgi (Ed.), *Phenomenology and Psychological Research* (pp. 23 - 83). Pittsburgh: Duquesne University Pres.
- Goetzel, R.Z., & Ozminkowski, R.J. (2008). The Health and Cost Benefits of Work Site Health-Promotion Programs. *Annual Review of Public Health, 29*, 303 - 323.



- Haga, O., & Lien, O.C. (2012a). Nedgang i forventet pensjonsalder og yrkesaktivitet. *Arbeid og velferd*, 2/12, 55 - 65.
- Haga, O., & Lien, O.C. (2012b). Forventet pensjoneringsalder og yrkesaktivitet. *Arbeid og velferd*, 2/12, 48 - 59.
- Hagen, A., & Nadim, M. (2009). Hvordan kan kompetanse bidra til å holde folk i arbeid? *Liv og arbeid - Delrapport 3, Fafo-rappot 2009:10*. Oslo: FAFO.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102 - 117). New York: Psychology Press.
- Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Hanson, A. (2010). *Salutogent Ledarskap - för hälsosam framgång*. Stockholm: Fortbildning AB.
- Helsinkideklarasjonen.(1964). *World Medical Association Declaration of Helsinki - Etichal Principles for Medical Research Involving Human Subjects*. Helsinki: WMA.
- Hilsen, A.I., & Salomon, R. (2010). Seniorpolitikk - virker virkemidlene? *AFI-rapport 4/2010*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hippe, J., Midtsundstad, T.I., Seip, Å., Bogen, H., & Hernes, G. (2012). "When I'm sixty-four" Seniorpolitiske framtidsbilder *Fafo-rapport 02/12*. OSLO: FAFO.
- Hjort, P.F.. (1982). *Helsebegrepet, helseidealet og helsepolitiske mål*. Oslo: Tanum-Norli.
- Hoogendoorn, W.E., Bongers, P.M., de Vet, H.C.W., Ariens, G.A.M., van Mechelen, W., & Bouter, L.M. (2002). High physical work load and low job satisfaction increase the risk of sickness absence due to low back pain: results of a prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(5), 323-328.
- Ilmarinen, J. (1999). *Ageing workers in the European Union. Status and promotion of work ability, employability and employment*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability-a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 35(1), 1-5.
- Jensen, P., & Møberg, R. (2012). Age Management i Danish Companies: What, How and How Much? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), 49 - 66.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Jonsson, H., Josephsson, S., & Kielhofner, G. (2000a). Evolving Narratives in the Course of Retirement: A Longitudinal Study. *The American Journal of Occupational Therapy*, 54, 465 - 470.
- Jonsson, H., Borell, L., & Sadlo, S. (2000b). Retirement: An occupational transition with consequences for temporality, balance and meaning of occupations. *Journal of Occupational Science*, 7(1), 29 - 37.

- Jonsson, H. (2011a). Occupational Transitions: Work to Retirement. In Christiansen C. & Townsend E. (Eds.), *Introduction to Occupation - the art and science of living* (pp. 211 - 229). New Jersey: Pearson Education.
- Jonsson, H. (2011b). The First Steps into the Third Age: The Retirement Process from a Swedish Perspective. *International Journal of Occupational Therapy*, 18, 32 - 38.
- Kalleberg, A. (2006). *The Mismatched Worker*. New York: Contemporary Societies.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*: Basic Books.
- Keel, M.I. (2010). *Mentoring: Program Development, Relationships and Outcomes*. Hauppauge: Nova Science Publishers Inc.
- Knardahl, S. (2010). Arbeidsforholdene har betydning for sykefravær og uførhet <http://www.stami.no/arbeidsforholdene-har-betydning-for-sykefravar-og-uforhet> (nedlastet 09.11.12) (Vol.1/2010). Oslo: STAMI.
- Kohli, M., & Rein, M. (1991). The changing balance of work and retirement. In M. Kohli, Rein, M., Guillemard, A-M, van Gusteren, H. (eds) (Ed.), *Time for retirement. Comparative studies of early exit from the labour force* (pp. 1 - 35). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, S, Brinkmann, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Larsen, M. (2005). *Retaining Older Workers in the Danish Labour Market*. (Ph.d.), Aarhus School of Business, Aarhus.
- Lund, T., & Csonka, A. (2003). Risk factors in health, work environment, smoking status, and organizational context for work disability. *American Journal of Industrial Medicine*, 44(5), 492-501. doi: 10.1002/ajim.10298
- Lunde, Å. (2000). *Voksne i arbeid. Fra avvikling til utvikling*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Matuska, K., & Christiansen, C. (2009). A Theoretical Model of Life Balance and Imbalance. In Matuska K. & Christiansen C. (Eds.), *Life Balance: Multidisciplinary theories and research* (pp. 149 - 164). Thorofare: SLACK inc & AOTA Press.
- Midtsundstad, T.I. (2002a). AFP-pensjonisten: Sliten - eller frisk og arbeidsfør? *Fafo-rapport 385*. Oslo: Fafo.
- Midtsundstad, T.I. (2002b). Tidlig pensjonering og seniorpolitisk utfordringer for mellomledere og teknikere i privat sektor *Fafo-notat 2002:21*. Oslo: FAFO.
- Midtsundstad, T.I. (2005). Ikke nødvendigvis sliten... En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten *Fafo-rapport 482*. Oslo: Fafo.
- Midtsundstad, T.I. (2006). Hvordan bidra til lengre yrkes karrierer? Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak *Fafo-rapport 534*. Oslo: FAFO.

- Midtsundstad, T.I. (2007). Fra utstøting til inkludering? *Fafo-rapport 37*. Oslo: Fafo.
- Midtsundstad, T.I. (2011). Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1277-1293.
- Midtsundstad, T.I., & Bogen, H. (2011). Ulikt arbeid - ulike behov *Fafo-rapport 2011:10*. Oslo: FAFO.
- Mills, M.J., Fleck, C.R., & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153-164.
- Mykletun, A. (2000). *Overgang fra arbeid til trygd: Attraksjon eller utstøting?* (Master-thesis), Universitetet i Bergen, Bergen.
- Mykletun, A., Furunes, T., & Solem, P.E. (2012). Managers' Beliefs about Measures to Retain Senior Workforce. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), 109 - 127.
- Mæland, J. (2010). *Forebyggende helsearbeid - folkehelsearbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A Guide to Good Practice in Age Management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Naidoo, J., & Wills, J. (2009). *Foundations for Health Promotion*. London: Elsevier.
- NAV (2011a). Flere kombinerer pensjon og arbeid. <http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Analyser/Arbeid+og+velferd/Arbeid+og+velferd/Flere+kombinerer+pensjon+og+arbeid.279477.cms> (nedlastet 02.02.2013): NAV.
- NAV(2011b). Om IA-avtalen *Om IA-avtalen*. <http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Om+IA-avtalen.234599.cms> (nedlastet 28.03.2013): NAV.
- NAV.(2012). Uttak av alderspensjon. <http://www.nav.no/Pensjon/Alderspensjon/Uttak> (nedlastet 3.3.2013): NAV.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2010). The relationship of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677 - 718.
- Noone, J.H., Stephens, C., & Alpass, F.M. (2010). Do men and women still differ in their retirement planning? Testing a theoretical model of gendered pathways to retirement preparation. *Research on Ageing*, 32(6), 715 - 738.
- NOU 10. (1997). *Arbeidsvurdering som virkemiddel for likelønn*. Oslo.
- Nyen, T. (2004a). Livslang læring i norsk arbeidsliv. Resultat fra Lærevilkårsmonitoren 2003 *Fafo-rapport 435*. Oslo: FAFO.
- Nyen, T. (2004b). Lærevilkår for eldre arbeidstakere i staten *Fafo-notat 2004:34*. Oslo: FAFO.

- OECD (2013). Ageing and Employment Policies: Norway - working better with age. *OECD Publishing*.
- Ose, S., Dyrstad, K., Slettebak, R., Lippestad, J., Mandal, R., Brattlid, I., & Jensberg, H. (2013). Evaluering av IA-avtalen (2010 - 2013). Oslo: SINTEF.
- Pedersen, A.W., & Hellevik, T. (2010). Hvem er fattigst i landet her? Livsfase, inntekt og boligøkonomi. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 13(4), 247 - 261.
- Persson, D., & Jonsson, H. (2009). Importance of experiential challenges in a balanced life, micro - and macroperspective. In Matuska K. & Christiansen C. (Eds.), *Multidisciplinary theories and research*. Thorofare: SLACK inc & AOTA Press.
- Ryff, C., & Singer, B. (2003). Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving. In Keyes C. & Haidt J. (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 15 - 36). Washington, DC: American Psychological Association.
- Salomon, R., & Hilsen, A.I. (2011). A Three Phase Perspective on Senior Policies. In R. S. Ennals, Robert (eds) (Ed.), *Older Workers in a Sustainable Society - Labour, Education and Society* (Vol. 21, pp. 81-92). Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Salomon, R. (2012). Active Ageing in the Nordic Countries: Introduction. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), 1 - 6.
- Shain, M., & Kramer, D.M. (2004). Health promotion in the workplace: Framing the concept; Reviewing the evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 61(7), 643-648.
- Sintef (2002). "Det gode arbeidsliv - nærmer vi oss?" *Rapport STF38 A020221*. Trondheim: Sintef.
- Slinning, E., & Haugen, R. (2011). *Helsefremmende lederskap - slik leder de beste*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Snartland, A., & Øverbye, E. (2003). Skal jeg bli eller skal jeg gå? Pensjonsforventninger blant lærere og ingeniører *NOVA-rapport 21/03*. Oslo: NOVA.
- Solar, O., Irwin A., & Vega, J. (2009). Overview and framework. In Pencheon D., Guest, C, Melzer, D, Gray, J. (Ed.), *Oxford Textbook of Public Health* (pp. 101 - 119). Oxford: Oxford University Press.
- Solem, P.E. (2001). For gammel? Kunnskapsstatus om aldring, arbeid og pensjonering *NOVA-rapport 4/01*. Oslo: NOVA.
- Solem, PE. (2012a). Ny kunnskap om aldring og arbeid *NOVA-rapport 6/12*. Oslo: NOVA.
- Solem, PE. (2012b). Endring i husarbeid, fritidsaktiviteter og frivillig arbeid etter yrkesavgang. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 15(3), 207 - 221.
- SSB (2013a). Arbeidskraftundersøkelsen. <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku/kvartal/2013-01-30?fane=tabell&sort=nummer&tabell=93100> (nedlastet 03.03.2013): Statistisk sentralbyrå.
- SSB (2013b). Befolkning og arbeidsinnsats. *Økonomiske analyser*, 1/2013, 53 - 59.

- St.meld 34 (2012 - 2013). *Folkehelsemeldingen: God helse - felles ansvar*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- St.meld. 6 (2006 - 2007). *Om seniorpolitikk seniorar: Ein ressurs i norsk arbeidsliv*. Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
- St.meld. 12 (2012 - 2013). *Perspektivmeldingen 2013*. Oslo: Finansdepartementet.
- Sørensen, M., Graff-Iversen, S., Haugstvedt, K., Enger-Karlsen, T., Narum, I.G., & Nybø, A. (2002). "Empowerment" i helsefremmende arbeid. *Tidsskrift for Den Norske Legeforening*, 122, 2379 - 2383.
- Trygstad, S, & Bråten, M. (2011). Tilrettelegging i arbeidslivet *Fafo-rapport 22*. Oslo: FAFO.
- Tuomi, K., Imarinen, J., Seitsamo, Martikainen, R., & Aalto, L. (Eds.) (1999). *Work, Life-style, Health and Work Ability among Ageing Municipal Workers in 1981 - 1992* Report 26. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Tuomi, K., Hyvönen, P., Nykyri, E., & Imarinen, J. (2001). *Promotion of work ability, the quality of work and retirement* (Vol. 5). Philadelphia (PA): Hanley & Belfus, Inc.
- Volanen, S. M., Suominen, S., Lahelma, E., Koskenvuo, K., Koskenvuo, M., & Silventoinen, K. (2010). Sense of coherence and intentions to retire early among Finnish women and men. *Bmc Public Health*, 10. doi: 10.1186/1471-2458-10-22
- Walker, A. (1997). Combating age barriers in employment - European research report. Dublin: European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions.
- Walker, A. (2002). A strategy for active ageing. *International Social Security Review*, 55(1/2001), 121 - 139.
- Walker, A. (2006). Active Ageing in Employment. Its Meaning and Potential. *Asian-Pasific Review*, 13(1), 79-93.
- Warren, S. (2011). What's wrong with being positive? In P. Linley, S. Harrington & N. Garcca (Eds.), *Oxford handbook on positive psychology and work* (pp. 313 - 322). New York: Oxford University Press.
- Wells, Y.D., & Kendig, H.L. (1999). Psychological Resources and Successful Retirement. *Australian Psychologist*, 34(2), 111 - 115.
- WHO (1946). Constitution of the World Health Organization. New York: WHO.
- WHO (1986). The Ottawa Charter for Health Promotion. Ottawa: World Health Organization.
- WHO (1993). Aging and working capacity *Technical report series 835*. Geneva: World Health Organization.
- WHO (1994) *Health for all: Updated targets*. København: World Health Organization.
- WHO (2001a) *Health and ageing: A discussion paper*. Geneve: World Health Organization.
- WHO(2001b) *Active ageing: From evidence to action*. Geneve: World Health Organization.

Wiesmann, U., & Hannich, H.J. (2008). A salutogenic view on subjective well-being in active elderly persons. *Aging and Mental Health*, 12(1), 56-65.

Zunz, S.J. (1998). Resiliency and burnout: Protective factors for human service managers. *Administration in Social Work*, 22, 39 - 54.

### **Informasjon og forespørsel om deltakelse i prosjekt**

Mitt navn er Kristin Kaldestad Urrang, og jeg er for tiden masterstudent i Folkehelsevitenskap ved Universitetet for Miljø og Biovitenskap på Ås.

I forbindelse med min masteroppgave, vil jeg gjennomføre en studie om arbeid og eldre. Med en stadig økning i antall eldre arbeidstakere og et politisk ønske om at ansatte skal stå så lenge som mulig i jobb, er det interessant i å finne ut mer om hvilke grep som blir tatt for å holde på denne gruppen ansatte. Jeg ønsker å undersøke utfordringer knyttet til dette fra ledes perspektiv, da det så langt har vært begrenset forskning gjort fra denne vinkelen.

Formål med studien er dermed å samle kunnskap om ledes erfaring knyttet til tilrettelegging for eldre arbeidstakere. Hensikten med dette er å få økt forståelse av hva ledere tenker om tilrettelegging, hva som er drivkrefter og gevinster og hva som oppleves som hinder og utfordringer knyttet til dette arbeidet. I tillegg er jeg interessert se nærmere på seniorpolitikk og helse. Jeg ønsker også å knytte inn avtalen om Inkluderende Arbeidsliv (IA) for å se hvilke erfaringer ledere knyttet til avtalen.

For å kunne få tak på denne informasjonen, er det ønskelig å gjennomføre dybdeintervju med arbeidsgivere i IA-bedrifter som har erfaring med å tilrettelegge for eldre arbeidstakere. Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd for å gjøre det lettere å få samlet all informasjon som gis. Videre vil informasjon basert på intervjuer fra ulike bedrifter bli sammenlignet og lagt som grunnlag for en masteroppgave. Det er et mål at oppgaven skal omfatte en forskningsartikkel som vil bli søkt publisert i et vitenskapelig tidsskrift.

### **Hvorfor du blir forespurt:**

Gjennom bruk av nettsiden idebanken.no og NAVs lokale arbeidslivssenter, er din bedrift blitt identifisert som en bedrift som både er tilknyttet IA-avtalen og som har erfaring med å tilrettelegge for eldre arbeidstakere.

Med utgangspunkt i dette, sitter ledere med erfaring fra tilrettelegging med viktig informasjon og kompetanse som er relevant for studien. Jeg ønsker derfor å invitere deg som arbeidsgiver til å delta i studien. Deltakelse er frivillig, og det er ikke nødvendig å oppgi grunn dersom dette ikke er interessant for deg.

### **Hva innebærer deltakelse**

Deltakelse i prosjektet innebærer at du deltar i et dybdeintervju med en varighet på om lag 60 minutter. Intervju vil finne sted i siste halvdel av januar/begynnelse av februar. Du vil bli bedt om å signere et skriftlig samtykke i forkant av deltakelse. Du kan når som helst trekke deg fra studien uten å gi noen begrunnelse for dette.

### **Slik ivaretas den informasjonen du gir**

Alle opplysninger som blir gitt i intervjuet, vil bli behandlet konfidensielt.

Opplysningene som du gir vil bli anonymisert slik at det i masteroppgaven og forskningsartikkelen **ikke** er mulig å gjenkjenne deg som informant eller din bedrift. Alt datateknisk utstyr brukt ved behandling av opplysninger, vil være kryptert og oppbevart innelåst for å hindre at uvedkommende får tilgang på informasjon.

Etter prosjektet er ferdig vil innsamlet informasjon bli slettet.

### **Hvem har vurdert prosjekt:**

Det er innhentet tillatelse for prosjektet hos Personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

### **Prosjektansvarlig/mer informasjon**

Hvis du har spørsmål om studien kan du kontakte meg på telefon eller mail (tlf. 913 33 243/ [kristin.k.urrang@gmail.com](mailto:kristin.k.urrang@gmail.com)), eller hovedveileder Grete Alve, førsteamanuensis ved Høgskolen i Oslo (tlf: 22 45 24 67/90 17 13 60)

Vennlig hilsen

Kristin Kaldestad Urrang



## Samtykkeerklæring

Deltakelse i prosjektet er basert på ditt frivillige, informerte samtykke. Dersom du ønsker informasjon utover det som framkommer i dette informasjonsskrivet og den muntlige informasjonen du har mottatt/vil få, har du full anledning til å be om dette. Dersom du etter å ha fått den informasjon du synes er nødvendig, sier ja til å delta i studien, må du signere samtykkeerklæringen.

Jeg, \_\_\_\_\_ (navn med blokkbokstaver),

innhente den informasjon jeg har hatt behov for, og er villig til å delta i prosjektet.

Signatur: \_\_\_\_\_

(sign. informant)

Dato/sted: \_\_\_\_\_ (datert av informant)

Hvordan erfarer arbeidsgivere å ivareta seniorarbeidere i IA-bedrifter

- 1. Hvordan forstår arbeidsgiver en meningsfull arbeidshverdag for seniorer?**
  - 2. Hvordan tenker arbeidsgivere om helsefremming og seniorer?**
  - 3. Hvordan identifiseres behov for tilrettelegging?**
  - 4. Hvilken betydning har det hatt for seniorpolitikken at bedriften er en IA-bedrift?**
  - 5. Hvorfor velger bedrifter å engasjere seg i seniorpolitikk?**
- 

Innledningsspørsmål:

- Arbeidsoppgaver
  - Ansatte
    - o Antall totalt, antall seniorer, definisjon av senior
    - o Utdanningsbakgrunn
    - o Mangfold – kjønn, aldersspenn, ansiennitet, etnisitet
  - Hvor lenge har dere vært IA – bedrift?
  - Har dere en livsløpstilpasset personalpolitikk?
    - o Hva er spesielt med seniorpolitikken
    - o Hvordan starter et seniorløp hos dere?
- 

### **1. Hvordan forstår arbeidsgiver en som meningsfull arbeidsplass for seniorer?**

- Kan du beskrive dagens seniorpolitikk i din bedrift
  - o Målsetting
  - o Innhold
  - o Evalueringer
  - o Tiltak
    - Forebyggende
    - Bevarende
    - Integrerende
- Aldersgrupper? Yrkesgrupper? Behov?
- Når startet dere opp med seniorpolitikk hos dere?
- Hvordan vil du beskrive en vellykket seniorpolitikk?
  - o Forskjell mellom vellykket og god/meningsfylt arbeidsplass?
- Hvilke erfaringer har du med å skape en god (meningsfylt) arbeidsplass?
  - o Hva skal til for å skape en meningsfull arbeidsplass for seniorer?
    - Forståelse, håndterbarhet, meningsfullhet
  - o Hvilke faktorer erfarer du at må være til stede for å lykkes?
  - o Hvilke faktorer erfarer du at kan hindre arbeidet?

### **2. Hvordan tenker arbeidsgivere om helsefremming og seniorer?**

- Hvordan ser du på forholdet mellom arbeid og helse?
  - o Er det forskjell mellom helsesynet på mellom generelt og seniorer?
- Hvilke erfaringer har dere med å jobbe med helse og seniorer
  - o Helsefremmende vs. sykdomsforebyggende.

- Nærvær
- Ressursorientering
- Hvordan jobber du/dere med kulturbygging i bedriften?
  - Spesielle tiltak rettet mot seniorer?
- Hvilke tanker har du om bedriftens ansvar for å ivareta arbeidstakere helse?

### **3. Hvordan formes seniortiltak?**

- Hva er vanlig avgangsalder hos dere?
- Hva har formet deres seniorpolitikk slik den er i dag?
- Hva tror du er de viktigste grunnene til at ansatte går (for) tidligere enn dette?
  - Push – pull – jump – faktorer
  - Hvordan identifiseres personer som er i risiko?
- Hva tror du er de viktigste grunnene til at ansatte blir?
  - Stay – stuck – faktorer
  - Vil det være en ulike utfordring knyttet til stay vs stuck
- Hvordan er relasjonen mellom de utfordringene dere har ift de som går og blir og de tiltakene som gjøres?
- Hva mener du er en verdi avslutning på arbeidslivet?
  - Fortell hvordan du bidrar til det?

### **4. Hvilken betydning har det hatt for seniorpolitikken at bedriften er en IA-bedrift?**

- Hvorfor valgte dere å bli en IA-bedrift?
- Hvilke betydning har det hatt for seniorpolitikken at bedriften er en IA-bedrift?
  - Samarbeid mellom tillitsvalgt og leder
  - Samarbeid mellom bedrift og NAV
    - Bruk av ressurser har blitt brukt?
    - Hvordan brukes ressursene nå?
  - NAV-samarbeidets betydning for forming av seniorpolitikk.
- Hvordan opplever du NAV-samarbeidet?
  - Hva ville du si kunne gjort det bedre?
  - Hva er du fornøyd med?

### **5. Hvorfor velger bedrifter å engasjere seg i seniorpolitikk**

- Hva var bakgrunnen for at dere startet?
  - Initiativtakere?
  - Seniorpolitikk før IA-samarbeid?
  - Ytre faktorer eller indre faktorer som ledet til?
- Hvorfor velger dere å ha en seniorpolitikk
  - Sosialt ansvar for ansatte
  - PR?
  - Mangel på arbeidskraft?
- Hvilke gevinster gir det å satse på seniorpolitikk
  - For bedriften
  - For den enkelte (kan relateres til spm. 2)

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørluges gate 29  
N-5007 Fossum  
Norway  
Tel: +47 55 58 21 17  
Tel: +47 55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org. nr. 985 321 884

Ruth Kjørsti Raanaas  
Institutt for plante- og miljøvitenskap  
Universitetet for miljø og biovitenskap  
Postboks 5003  
1432 ÅS

Vår dato: 10.12.2012

Vår ref:32284 / 3 / 18T

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.12.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

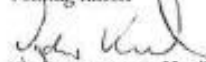
32284	<i>Arbeidsgiveres erfaring med å tilrettelegge arbeid for eldre arbeidstakere i Inkluderende Arbeidslivs-bedrifter</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet for miljø og biovitenskap, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ruth Kjørsti Raanaas</i>
Student	<i>Kristin Kaldestad Urrang</i>

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html).

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Hildur Thoraensen

Kontaktperson: Hildur Thoraensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristin Kaldestad Urrang, Vøyensvingen 2, 0458 OSLO

Antetegnkontor / Distrikt Office

OSLO NSD: Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo Tel: +47 22 85 52 11 nsd@uio.no  
TRONDHEIM NSD: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim Tel: +47 73 59 31 07 kym@sv.uib.no  
TROMSØ NSD: SVE, Innvandrings- i Troms, 9037 Tromsø Tel: +47 77 64 43 36 melmaa@sv.uib.no