

# «Vi som har vært her lenge»

## Motivasjon i arbeidslivets nest siste fase

Kunnskapsarbeidere i arbeidslivets nest siste fase tilpasser seg endringer. Fortellingene deres er preget av motivasjon for videre faglig utvikling.

### TEKST

**Ingvill Skjold-Thorkildsen**

**Rikke Emilie Backer Jæger**

**Hege Høivik Bye**

PUBLISERT 4. oktober 2018

### ABSTRACT:

#### **Motivation in the second last phase of working life**

High employment is one of the government's top priorities and involves influencing older employees to postpone retirement. The aim of this qualitative study is to investigate how knowledge workers between the age of 55 and 60 adapt to their current work situation, and what goals they have for their future working life. This study is based on seven semi-structured interviews. Through an interpretative phenomenological analysis (IPA), we shed light on the experience of older workers and their ideas about the present and future. The analysis resulted in three thematic categories: 1. *Change competency*, 2. *Learning and development*, and 3. *A lot to contribute going forward*. By emphasizing advantageous adaptations and arrangements that help to prolong working life, organizations will be in a better position to utilize the resources older workers represent.

Keywords: motivation, working life, older workers, stereotypes

### EMNER

Motivasjon

arbeidsliv

eldre arbeidstakere

stereotypier

Eldre arbeidstakere utgjør en stadig økende andel av arbeidsstyrken i Norge. Årsaken er både de store barnekullene etter andre verdenskrig og en generell økning i levealder (Eurobarometer, 2012). Denne demografiske utviklingen truer pensjonssystemets bærekraft ved at det blir færre yrkesaktive bak hver pensjonist, samt at trygdesystemet skal finansiere pensjoner over flere år (Solem, 2012). Det er derfor et uttalt mål fra myndighetene å påvirke eldre arbeidstakere til å forlenge sitt yrkesaktive liv. Konkret ser vi denne målsettingen gjennom endringer i arbeidsmiljøloven som blant annet øker

aldersgrensen for pensjonering fra 70 til 72 år (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015), og gjennom delmål 3 i IA-avtalen, som er å forlenge yrkesaktivitet etter fylte 50 år (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017). Ikke minst gir pensjonsreformen fra 2011 økonomiske insentiver til å stå lenger i arbeid (Solem, 2012).

Dersom myndighetenes ambisjon skal realiseres, blir kunnskap om motivasjon blant eldre arbeidstakere sentralt. Insentiver er vel og bra, men hvordan kan vi vite at de vil treffe, med mindre vi har undersøkelser som forteller oss hvordan det er å være eldre arbeidstaker, og hva som motiverer eldre arbeidstakere fra et «innenfraperspektiv»? Dette er viktige spørsmål også for organisasjonspsykologer og andre som jobber med menneskelig kapital i arbeidslivet, som i årene fremover i større grad vil måtte forholde seg til motivasjon og utvikling av eldre medarbeidere. I denne artikkelen vil vi undersøke eldre arbeidstakeres subjektive opplevelse av deltagelse i eget arbeidsliv og hva som motiverer dem.

Aldring eller voksenalvikling utgjør en viktig, men lite utforsket påvirkning på arbeidsmotivasjon (Kanfer & Ackerman, 2004). Få studier fokuserer på hvorfor og hvordan arbeidsmotiver og motivasjon endrer seg med alderen (Kooij, de Lange, Jansen & Dijkers, 2013). Ifølge flere livsløpsteorier konsentrerer eldre mennesker sin innsats på områder av høyest individuell og emosjonell verdi, og tillater mindre viktige mål å «gli forbi» (Carstensen, 1992; Freund & Baltes, 1998).

Flere teorier beskriver hvordan endring i motivasjon og valg av mål endres i eldre alder som et resultat av biologisk eller kognitiv svekkelse (f.eks. Brantstadter, 2009; Heckhausen, Wrosch & Schulz, 2010). På den ene siden er eldre mer opptatt av vedlikehold av funksjon og forebygging av tap (Veth, Emans, Van der Heijden, Korzilius & De Lange, 2015). På den andre siden er eldre bedre til å velge mål som er i overensstemmelse med deres indre verdier, personlighet og interesser (Sheldon, 2009). Teoriene sier lite om endringsprosessene for motivasjon og målutvelgelse begynner i arbeidsfør alder, eller om de først gjør seg gjeldende etter pensjonsavgang. Tidspunktet for når en arbeidstaker opplever behov for å velge seg nye mål eller kompensere for svekkede ferdigheter, vil sannsynligvis variere med omgivelsene, som yrke, fysiske og kognitive krav, og individuelle faktorer, som helse.

Vanlige stereotypier om eldre arbeidstakere er at de er mindre motiverte (Ng & Feldman, 2012) og mer negative til endring (Ng & Feldman, 2008; Posthuma & Champion, 2009). Men stereotypier fra medarbeidere og ledere er ikke den eneste aldersstereotypien som kan tenkes å påvirke eldre arbeidstakeres motivasjon. Ifølge teorien om *stereotype embodiment* (Levy, 2009) er stereotypier om eldre blitt internalisert fra barndommen og gjennom voksenlivet, og vil på den måten virke «innenfra» når arbeidstakeren på et tidspunkt begynner å se på seg selv som «eldre».

De studiene som har undersøkt sammenhengen mellom alder og arbeidsmotivasjon, finner ingen reduksjon, men at arbeidstakeres prioriteringer likevel endres med høyere alder (Taneva, Arnold & Nicolson, 2016). For eksempel finner man i en studie fra 2011 at arbeidsmotivasjon forskyves i retning av mer indre motivasjon med alderen, og gjør seg

gjeldende før pensjonsavgang (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dijkers, 2011). Det etterlyses mer kunnskap om målutvelgelse hos eldre arbeidstakere, blant annet hvordan individer velger og forfølger mål, hvordan de frigjør seg fra disse målene, og hvilket fremtidsperspektiv de har når de velger (Ng & Law, 2014). Kooij et al. (2013) etterlyser kunnskap om andre faktorer i tillegg til kronologisk alder som kan ha betydning for motivasjon.

**«Stereotypier om eldre er blitt internalisert fra barndommen og gjennom voksenlivet, og vil på den måten virke «innenfra» når arbeidstakeren begynner å se på seg selv som «eldre»»**

Eldre arbeidstakere utgjør en mangfoldig gruppe, med store individuelle variasjoner. Fra enkeltindividets perspektiv er det sannsynlig at livssituasjon, karriereforløp, helse og omstillingskrav oppleves som mer relevant for motivasjon enn hvilken alder man har. En norsk studie fra 2010 finner at særlig forventet helse har betydning for kvinners motivasjon for å stå i jobb (Gamperiene, Hilsen og Skarpaas, 2010). Det er viktig å ta konteksten i betraktning når man undersøker eldre arbeidstakere (Cleveland & Shore, 1992), og forsøke å forstå hvilke individuelle vurderinger arbeidstakere gjør i de siste fasene av arbeidslivet (Perera, Sardeshmukh & Kulik, 2015).

For å nå myndighetenes ønske gjennom vellykkede tiltak er det viktig å forske på de yngre eldre arbeidstakerne (45–60 år). Med mer kunnskap om motivasjon for denne gruppen kan områder for tiltak identifiseres tidlig (Cheung & Wu, 2013). Ved å studere de yngre eldre, eller eldre «midt i livet», kan man forstå røttene til aldring, og slik forebygge aldersrelatert svekkelse og tap (Lachman, 2004).

I denne undersøkelsen definerer vi eldre arbeidstakere som ansatte over 55 år. Det er ikke enighet i forskningslitteraturen om én definisjon, men å sette grensen ved 55 år er i samsvar med gjennomsnittet av norske arbeidstakeres oppfatning (Dalen, 2014). Med økende avgangsalder vil det si at en person kan oppfattes som eldre i en betydelig del av arbeidslivet, i så mye som 15–20 år.

Det finnes imidlertid lite kvalitativ forskning på arbeidstakeres forståelse av sin egen arbeidssituasjon i denne livsfasen. Et unntak er en kvalitativ studie fra 2016, der arbeidstakeres oppfatninger av det å være eldre (55 år og oppover) og aldring i arbeidslivet ble undersøkt, med fokus på arbeidsprestasjoner og relevante HR-tiltak (Taneva et al., 2016). Arbeidstakernes motivasjon ble ikke eksplisitt undersøkt i den ovennevnte studien, men deltagerne brakte selv frem arbeidsmotivasjon som en av flere aldersrelaterte endringer. Hensikten med vår studie er derfor å undersøke eldre arbeidstakeres subjektive opplevelse av motivasjon i arbeidslivet, med et særlig blikk for målprioriteringer og tilpasninger til endring.

## Metode

*Interpretative phenomenological analysis* (heretter kalt IPA) er godt egnet til å studere et fenomen fra et innenfraperspektiv, der personer med førstehåndskunnskap gir rike, detaljerte beskrivelser av sine erfaringer (Smith, 2011). Semistrukturerte intervjuer er den vanligste metoden for å få slike rike beskrivelser.

*Deltagere.* Vi gjennomførte syv semistrukturerte intervjuer med kunnskapsarbeidere fra forskjellige arbeidsplasser. Tre jobbet i kommunal sektor, tre i privat, og én i statlig. Fem var kvinner. Alle var mellom 56 og 60 år, og hadde høyere utdanning på høyskole- eller universitetsnivå. Eksempler på yrkesbakgrunn var jurist, siviløkonom, sykepleier og ingeniør. Deltagerne hadde jobbet innenfor samme organisasjon i mange år.

*Rekruttering.* Vi kontaktet HR-avdelinger i ulike kunnskapsbedrifter, og ba dem spørre ansatte i bedriften som oppfylte kriteriene for deltagelse (kunnskapsarbeider mellom 55 og 60 år), om å delta i undersøkelsen. Ansatte som mottok forespørselen, kunne enten melde sin interesse tilbake til HR-avdelingen, eller de kunne ta direkte kontakt med oss. Fem av deltagerne i studien ble rekruttert på denne måten. De to siste ble rekruttert gjennom vårt utvidede nettverk, der vi fikk kontaktinformasjon til aktuelle deltagere, og tok direkte kontakt med dem.

*Semistrukturerte intervju.* Intervjuene startet med spørsmål om karrieren frem til nå, og tok videre utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide (Kvale & Brinkmann, 2009). Gjennom intervjuene ønsket vi å få et helhetlig bilde av den enkeltes arbeidshverdag og karriereløp, hvor de startet, hvor de er nå, og hvordan de ser på sine gjenværende år i arbeidslivet. Vår intervjuguide hadde derfor spørsmål om karriere, jobb-familie-balanse, sosiale relasjoner og fremtidsplaner. Intervjuene varte fra 50 til 95 minutter, og ble tatt opp på digital båndopptaker og transkribert av intervjuerne.

*Analyse.* Dataanalysen tok utgangspunkt i Langdridges (2007) fire stadier for tematisk analyse ved bruk av IPA (*interpretative phenomenological analysis*). Først identifiserte vi tema i hvert intervju, før vi integrerte disse til de tre hovedtemaene. Temaene ble definert av oss forskere, og var basert på utsagn fra flere av informantene. I analysene benyttet vi databehandlingsprogrammet NVIVO 11 (QSR International, 2016). Vi understreker at resultatene er vår fortolkning av datamaterialet, og ikke deltageres egne kategoriseringer. Analysen er en forenkling av et stort datamateriale, og våre resultater er én av mange mulige fortolkninger.

*Konfidensialitet og samtykke.* Undersøkelsen ble meldt til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS. Deltagerne fikk et informasjonsskriv om studien, der vi informerte om at deltagelse var frivillig, og at de kunne trekke seg når som helst uten begrunnelse, samt at all informasjon behandles konfidensielt. I tillegg informerte vi om dette før vi startet båndopptakeren på selve intervjuet. All informasjon som kan bidra til å identifisere deltagerne i transkripsjonene, ble slettet, og de ble gitt nye navn.

## Resultater

Analysen resulterte i tre tema. Det første har vi kalt *Endringskompetanse*, det andre *Læring og utvikling*, og det tredje *Mye å bidra med fremover*. Det første temaet er særlig relevant for tilpasning, det andre er særlig relevant for motivasjon, mens det tredje er relevant for både tilpasning og motivasjon. Temaene illustrerer sentrale aspekter ved vårt utvalgs erfaringer med sin nåværende arbeidssituasjon, og hvilke endringer de ser for seg å gjøre i arbeidslivets siste fase.

## **Endringskompetanse**

Arbeidslivet innebærer stadige endringer, effektiviseringer og omstillinger, som byr på faglig utvikling, men også usikkerhet for fremtiden. Informantene forteller at de er opptatt av å «*henge med*» i den teknologiske utviklingen og «*være på*» for å få med seg de endringene som skjer. Omstillingshyppigheten krever en type ansatte som har evner og vilje til å tilpasse seg. Egil fremhever hvor viktig det er å «*være relevant*» for arbeidsgiver, og det er de ansattes eget ansvar. Ved å være en relevant arbeidstaker som henger med, vil man etter hvert opparbeide seg det deltagerne kaller «*endringskompetanse*». Dette innebærer at de er blitt tryggere på seg selv, stoler på at de kan løse nye oppgaver og kan relatere ny kunnskap til tidligere erfaringer. I tillegg gir lang fartstid i organisasjonen en systemforståelse som er svært nyttig når endringer skal gjennomføres. Frøydis sier:

«Vi kjenner mye bedre hele organisasjonen, (...) hvis du gjør noe der, så vil det påvirke et helt annet sted som ingen har tenkt på (...). Vi som har vært her lenge vi har vært gjennom alle disse fasene, det er jo veldig repeterende.»

Konsekvensen av å ikke tilpasse seg er at «*toget går*», man blir «*akterutseilt*» eller «*faller utenfor*». Dette kan bety at man mister arbeidsoppgaver, blir nedbemannet, tar sluttpakke eller går av med tidlig pensjon. Deltagerne knytter det å ikke mestre endringer til å være «*gammel*». Vi finner en pragmatisk holdning til endringer som en naturlig del av arbeidslivet som deltagerne aksepterer. Utfallet av endringene kan være negative, der enkelte av deltagerne har måttet «*flytte på seg*» i organisasjonen, eller har tapt posisjon, ansvar og arbeidsoppgaver. Men endringene byr også på positive utfall med muligheter for læring og utvikling.

## **Læring og utvikling**

Deltagerne beskriver seg selv som indre motiverte. Connie forteller at «*min driv er å lære*», mens både Arne og Egil forteller at de ikke trenger «*ytre motivasjonsfaktorer*». Som kunnskapsarbeidere har de fleste stor selvstendighet i stillingen sin, og ser kursing og faglig utvikling som en kjerneoppgave. Arne tar selv initiativ til for eksempel å delta på konferanser, Dorte har tatt flere videreutdanninger, og Connie tar gjerne på seg arbeidsoppgaver som ligger utenfor hovedaktiviteten, fordi hun opplever at hun da lærer mer. Egil sier: «*Det nytter ikke (...) å sette seg ned og så si at det er arbeidsgiveren som skal sørge for at du utvikler deg videre, det må du selv ta ansvar for.*»

Noen av deltagerne opplever mindre overskudd til å være i kontinuerlig utvikling. De forteller at de er blitt mer selektive med årene, og har høyere krav til at innhold i kurs må være relevant og nyttig hvis det skal prioriteres. Berit opplever at det er knapt med tid til å få utført de oppgavene hun er forpliktet til. Hennes arbeidssituasjon er preget av underbemanning og strenge tidsfrister, og derfor nedprioriterer hun kurs og faglig utvikling. Dorte har mange omsorgsoppgaver for familiemedlemmer i privatlivet, samtidig som hun har lederansvar for to avdelinger. Hun har tatt et valg om å konsentrere seg om kjerneoppgavene i jobben, og forteller at *«jeg kan gå på kurs og sånn, men ikke flere videreutdanninger, det tar jeg ikke»*.

Kunnskapsarbeid gir altså mange muligheter for kontinuerlig læring og utvikling, og våre deltagere opplever det som noe av det mest givende med jobben. Samtidig kan det være vanskelig å prioritere utviklingstiltak hvis arbeidstakeren står i en krevende arbeids- eller livssituasjon. Disse forholdene virker også inn på planene for det fremtidige arbeidslivet.

### **Mye å bidra med fremover**

Deltagerne er opptatt av å fortsette å bidra og prestere i mange år fremover. De uttrykker at de verken ønsker seg redusert arbeidstid eller lengre ferier. Når de snakker om fremtidig jobbsituasjon, tar de et visst forbehold om egen helse. Aktivitet og prestasjoner avhenger av at helsen er god, og flere tar mer hensyn til helsesituasjonen nå enn de har gjort tidligere. Guro forteller at hun med alderen har fått en ny bevissthet om økt sannsynlighet for aldersrelaterte sykdommer. Hun sier: *«Men en ting (...) som slår en litt i min alder (...) (er at) det ikke noen selvfølge å være frisk og kunne sprette opp hver morgen og gå på jobb.»*

Å være i arbeid ses på som helsefremmende, og deltagerne ser ikke for seg en tilværelse med mindre aktivitet. Arne sier det er *«livsfarlig»* å sette seg ned i lenestolen. Egil forteller at han vil avslutte yrkeskarrieren med løsere tilknytning til arbeidsgiveren, for eksempel ved å ta styreverv og drive konsulentvirksomhet. Både Guro og Frøydis ønsker å utvikle og ta i bruk andre sider av seg selv i yrkeskarrierens siste fase. Ikke engang å gå over i en pensjonisttilværelse ses som å tre ut av arbeidslivet. Connie sier:

«Jeg tror jeg kommer til å stå i denne jobben til jeg er 70 år (...) så er det en sånn type motivasjon jeg har at jeg kan fortsette etterpå (...). Det hadde vært fint å være involvert (...) selv om jeg da etter hvert blir pensjonert».

Her trer det frem et bilde av kunnskapsarbeidere mellom 55 og 60 år som en gruppe med høy trivsel og mestring i den nåværende arbeidssituasjonen. De opplever det å være erfaren som en stor fordel, og har høy mestringstro på egne evner til å takle både jobben og endringer som skjer. Deltagerne ønsker å fortsette å prestere i jobben sin fremover, og virker komfortable med kontinuerlig endring. De har tanker om sider av seg selv som de ønsker å videreutvikle, og har ikke planer om å trappe ned aktivitetsnivået, med mindre helsen krever at de gjør det.

## Diskusjon

Hovedmålet med studien var å undersøke de subjektive erfaringene til arbeidstakere i den nest siste fasen av arbeidslivet. Vi ønsket å studere hvordan de så på sin egen motivasjon, og hvilke mål og prioriteringer de så for seg å gjøre de kommende årene. Deltagerne kan i stor grad bestemme selv når de vil slutte i jobben, en avgjørelse som påvirkes av mange ulike og individuelle faktorer. Deres tidshorisont for egen arbeidskarriere belyser arbeidsmotivasjonen på intervjutidspunktet. Derfor har vi valgt å inkludere syn på pensjonsavgang i resultatene. Diskusjonen vil legge vekt på to momenter. Det første er vekst- og vedlikeholdsmotivasjon, det andre positiv holdning til endringer. Avslutningsvis diskuterer vi styrker og svakheter ved studien.

### Vekst- og vedlikeholdsmotiver

Deltagerne i denne undersøkelsen opplever ikke vesentlig nedgang i ressurser, da de trives i og mestrer arbeidslivet godt. Tvert imot gir alderen økte ressurser i form av sterk bedriftsforståelse, opplevd mestring av omstillinger og trygghet for at de gjør en god jobb. Funnene er i overensstemmelse med Kanfer og Ackermans (2004) påstand om at aldring karakteriseres av ulike livsbaner, der den ene kalles *vekst*. De fleste av våre informanter opplever at de følger denne livsbanen, da den kjennetegnes av økt kunnskap og relevant erfaring. Deltagerne forteller at arbeidslivet byr på muligheter til læring og utvikling, og tilfredsstillende vekstbehovene. SOC-teorien («The model of selective optimization with compensation»; Baltes & Baltes, 1990) predikerer at vekstmotiver reduseres med alderen, mens vedlikeholdsmotiver øker (Freund & Baltes, 1998). Enkelte av deltagerne beskriver ressurstap i form av at de ikke lenger kan jobbe hele natten (Connie) eller begynne på en ny videreutdanning (Dorte). Ressurstapet synes ikke å gå ut over funksjonsnivå for å prestere i jobben, og kan heller ses som et resultat av optimalisering. Det er ikke lenger nødvendig å jobbe ut over normal arbeidstid for å nå sine mål, og arbeidstakeren har nok kompetanse til å mestre arbeidsoppgavene. Selv om deltagerne tar forbehold om helse og har en økt bevissthet om aldersrelaterte sykdommer, har de i liten grad tatt i bruk kompenserende strategier. I noen grad finner vi forebyggende strategier, som at Connie prioriterer hva hun sier ja til, for å unngå overbelastning og utbrenthet. Både Gamperiene et al. (2010) og Taneva et al. (2016) finner at perspektivet på fremtidig helse er til stede i eldre arbeidstakers vurdering av arbeidssituasjonen, i sterkere grad enn den nåværende helsetilstanden.

### «De uttrykker at de verken ønsker seg redusert arbeidstid eller lengre ferier»

Alt i alt finner vi lite støtte i vårt datamateriale for at vekstmotivasjon må vike for vedlikeholdsmotivasjon. Til en viss grad opptrer de samtidig, men med en uttalt preferanse for vekst. Dette samsvarer med studien til Taneva et al. (2016), som også finner at opplevelsen av trivsel og vekst er langt mer fremtredende enn opplevelsen av å

bare holde tritt med utviklingen. En viktig implikasjon av disse funnene er å se arbeidstakere i et livsløpsperspektiv, der behov og styrker i alle faser vurderes. Kanskje kan man tenke vekst og utvikling som seniortiltak, ved for eksempel å gi eldre arbeidstakere som ønsker det, mulighet til å fordype seg i faglige utfordringer som kan komme organisasjonen til gode. Å fremheve og synliggjøre eldre arbeidstakeres utviklingsbehov kan også bidra til å bekjempe stereotypier om Eldres manglende vilje til å lære og motstand mot endring (Posthuma & Campion, 2009).

## **Holdning til endring**

Den gjennomgående positive holdningen til endring var et overraskende funn i denne undersøkelsen. Før vi gjorde intervjuene, skrev vi ned hvilke forventninger vi hadde til studien (Langdridge, 2007), og notatene derfra viser at vi trodde vi kom til å møte en holdning om at «alt var mye bedre før». Når våre deltagerer er så positive til endringer, tror vi det delvis kan forklares med en seleksjonseffekt gjennom karriereløpet, delvis med en protest mot stereotypier. Når det gjelder seleksjonseffekten, kan det tenkes at det i alle omstillinger forsvinner arbeidstakere ut fra organisasjonene, enten frivillig eller ufrivillig. Deltagerne i vår studie har enten blitt værende eller kommet inn i organisasjonen gjennom disse prosessene. Det vil si at de er en selektert gruppe som har vært ønsket, som har hatt den nødvendige kompetansen, eller vært i stand til å tilegne seg nye ferdigheter og arbeidsmåter, for eksempel gjennom videreutdanninger og vilje til å lære seg nye arbeidsoppgaver. Deltagerne våre kan derfor ses som «overleverer» av organisatoriske endringer. Samtidig har de opparbeidet seg positive læringserfaringer og vist for seg selv at de mestrer omstillinger. I tillegg kan det være at deltagerne har trivdes med endringene og hyppigheten av dem. Ifølge *self-concordance*-modellen (Sheldon, 2009) blir mennesker bedre til å velge ut riktige mål med alderen. Arbeidstakere som har mistriivdes i et omstillingsintensivt miljø, har kanskje forlatt organisasjonen til fordel for mer forutsigbare arbeidsplasser. Det er sannsynlig at våre deltagerer er personer som mestrer og trives med endringer, og kanskje til og med oppsøker et arbeidsliv preget av hyppige forandringer. En annen seleksjonseffekt er at deltagerer som sier ja til å bli intervjuet om denne tematikken, sannsynligvis har et positivt syn på egen mestring og fungering i arbeidslivet, og ikke opplever det som truende å snakke om seg selv som en eldre arbeidstaker.

Et paradoks i resultatene er at selv de som har opplevd negative utfall av organisasjonsendringer, har en positiv holdning til endring. Dorte uttrykker at hun «ikke vil være en gammel surpomp som ikke tåler endring», selv om de nye endringene kommer før hun har «fordøyd» de forrige. Dette paradokset kan forstås ut fra teorien om motivasjonsregulering med primær- og sekundærkontroll (Heckhausen et al., 2010). Ifølge teorien kan mennesker utvikle mestring ved å effektivt håndtere tap og fiasko, enten ved å korrigere atferd eller beskytte sine emosjonelle ressurser. Teorien skiller mellom primærkontroll, der individet endrer miljøet så det er i bedre balanse med ens behov, og sekundærkontroll, som er å endre seg selv for å justere seg til omgivelsene. Mange arbeidstakere har begrensede muligheter til å endre betingelsene. Situasjoner som fusjoner, ny teknologi og nytt lovverk er utenfor de ansattes kontroll. Da kan det



være mer hensiktsmessig å justere sine egne følelser og atferd slik at de er i bedre overensstemmelse med de ytre kravene. Å være positiv til fenomenet endring kan ses som en strategi for sekundærkontroll. Hvis man ønsker å bli i jobben, er det mer mestringsfremmende å være positiv fremfor å uttrykke motstand.

Når Dorte snakker om arbeidstakere som ikke mestrer endringer, bruker hun ordet «*gammel*». At eldre er mindre omstillingsdyktige, er en vanlig stereotypi (Posthuma & Campion, 2009), og kanskje en holdning deltagerne møter i arbeidshverdagen. Det kan også være en forestilling de selv har hatt om eldre arbeidstakere, som begynner å bli relevant for deres egen selvforståelse. Deres egen endringsvillighet skiller dem fra «*de gamle*», og kan på den måten forstås som en protest mot stereotypien. Motivasjon for endring og utvikling kan være positive effekter av slike protester også hos de andre deltagerne. Endringsviljen kan være en måte å unngå kategorisering av seg selv som en eldre eller gammel person på. På samme tid bekrefter det at denne stereotypien om eldre finnes hos våre deltagere, om enn ikke relevant for synet på dem selv.

En undersøkelse fra 2013 finner en negativ sammenheng mellom alder og endringsmotstand (Kunze, Boehm & Bruch, 2013). Den negative sammenhengen kan forklares i lys av SOC-teorien med at eldre arbeidstakere har utviklet bedre strategier for å håndtere organisasjonsendringer (Kunze et al., 2013). Taneva et al. (2016) beskriver hvordan eldre arbeidstakere opplever at de i uavklarte situasjoner er bedre til å gi struktur til arbeidsoppgavene og beholder roen. Slike egenskaper kan gi god mestring i omstillinger. Deltagere i vår undersøkelse kaller det «endringskompetanse». Organisasjoner kan med fordel utnytte endringsressursene som de eldre arbeidstakerne representerer. Et forslag til et tiltak er å danne et ressurspanel av eldre arbeidstakere som kan bistå ledelsen i utviklingsprosesser eller omstillinger. Panelets dybdeforståelse for organisasjonen vil for eksempel kunne bidra til å predikere konsekvenser av endringer, eller identifisere hvor i organisasjonen innsatsen bør styrkes. En slik ressursgruppe kan potensielt ha positive utfall for arbeidsplassen som helhet, som får utnyttet sin organisatoriske innsikt og «hukommelse». Konsekvensene kan også være økt motivasjon for de eldre arbeidstakerne, som på denne måten kan få brukt og synliggjort sin kompetanse.

**«Å være i arbeid ses på som helsefremmende, og deltagerne ser ikke for seg en tilværelse med mindre aktivitet»**

### **Styrker og svakheter ved studien**

Vi valgte bevisst å kalle undersøkelsen «Arbeidserfaringer midt i livet» da vi rekrutterte informanter, nettopp for å unngå stereotype negative assosiasjoner til begrepet eldre. Vi forventet at potensielle deltagere ikke ville la seg intervjuer fordi de vil unngå å kategorisere seg selv som en eldre arbeidstaker. En typisk strategi for å beskytte selvkonseptet er å unngå situasjoner der aldersrelaterte svakheter blir eksponert

(Kanfer & Ackerman, 2004), og kanskje kan en intervju situasjon innebære en trussel om eksponering. Det er sannsynlig at personer som har et anstrengt forhold til aldersrelaterte endringer, vil unngå å bli intervjuet om temaet. En svakhet ved studien er at utvalget kan være preget av en selvseleksjonseffekt, der de som sier ja til å delta, i utgangspunktet har et positivt syn på egen mestring og kompetanse, og et uanstrengt forhold til sin alder. Deltagerne kan også benytte anledningen intervjuet gir dem, til å protestere mot stereotypien om eldre som motvillige til endring, uten at vi vet hvordan de faktisk håndterer det i praksis.

Utvalget i denne undersøkelsen er alle kunnskapsarbeidere, med typiske «kontorjobber» og lite fysisk belastning. De har en arbeidsdag preget av selvbestemmelse, der deres opparbeidede kompetanse er en ressurs for arbeidsgiverne. Det kan tenkes at arbeidstakere med mindre selvbestemmelse, høyere fysiske belastninger, lavere kompetanse og i manuelle yrker ville rapportert om andre former for arbeidsmotivasjon i nest siste fase av yrkeslivet.

Siden dette er en intervjuundersøkelse, sier ikke dataene noe om faktisk atferd. Endringsvillighet og utviklingsmotivasjon kan være noe overdrevet. Likevel gir resultatene grunnlag for å si at for denne gruppen synes ikke stereotypiene om endringsmotvilje å støttes, og det er grunn til å anta at det er flere arbeidstakere i Norge enn våre syv som deler disse erfaringene. Vår studie kan fungere som utgangspunkt for annen forskning om norske arbeidstakere i arbeidslivets nest siste fase, for eksempel som grunnlag for utforming av et spørreskjema.

## **Konklusjon**

Vi har undersøkt hvordan en gruppe kunnskapsarbeidere tilpasser seg arbeidslivets nest siste fase, og hvilke tanker de har om sitt fremtidige arbeidsliv. Studien tegner et bilde av eldre arbeidstakere med høy endringskompetanse, der vekstmotivasjon er mer gjeldende enn vedlikeholdsmotivasjon. Utvalget vårt ser seg selv som ressurser for arbeidsplassen. De ønsker å fortsette å bidra og å utvikle seg faglig. Med forbehold om god helse ønsker de å holde et høyt aktivitetsnivå resten av sitt yrkesliv. Resultatene gir ny kunnskap om hvordan man kan tilrettelegge for, holde på og utvikle arbeidstakere i arbeidslivets nest siste fase.

*Teksten sto på trykk første gang i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 56, nummer 10, 2018, side 917-924*

### **TEKST**

**Ingvill Skjold-Thorkildsen**

KONTAKT: [ingvill.sthork@gmail.com](mailto:ingvill.sthork@gmail.com)

**Rikke Emilie Backer Jæger**

**Hege Høivik Bye**, Førsteamanuensis, Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen.

KONTAKT: [Hege.Bye@uib.no](mailto:Hege.Bye@uib.no)

## Referanser

- Arbeids- og sosialdepartementet. (2015). Endringer i arbeidsmiljøloven. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/endringer-i-arbeidsmiljolooven/id23...>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2017). IA-avtalen 2014-2018. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia\\_20...](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20...)
- Baltes, P.B., & Baltes, M.M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. I P.B. Baltes & M.M. Baltes (red.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (Vol. 1, s. 1-34). Cambridge, New York: US: Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Brandtstädter, J. (2009). Goal pursuit and goal adjustment: Self-regulation and intentional self-development in changing developmental contexts. *Advances in Life Course Research*, 14(1-2), 52-62.
- Carstensen, L.L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and aging*, 7(3), 331. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0882-7974.7.3.331>
- Cheung, F., & Wu, A.M. (2013). Social identification, perception of aging, and successful aging in the workplace. *Journal of Career Development*. doi:10.1177/0894845313486353
- Cleveland, J.N., & Shore, L.M. (1992). Self-and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 469. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.469>
- Dalen, E. (2014). Norsk Seniorpolitisk Barometer 2014 kommentarrapport LEDERE I ARBEIDSLIVET. Hentet fra <http://seniorpolitikk.no/fagfakta/statistikk/1112014nspb.pdf>
- Eurobarometer. (2012). Active Aging, Special Eurobarometer 378 Hentet fra [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_378\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf)
- Freund, A.M., & Baltes, P.B. (1998). Selection, optimization, and compensation as strategies of life management: correlations with subjective indicators of successful aging. *Psychology and aging*, 13(4), 531. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0882-7974.21.4.664>
- Gamperiene, M., Hilsen, A.I. & Skarpaas, I. (2010). Hvis bare helsa holder ... En kartleggingsstudie av kvinners helse, arbeidsevne og holdninger til pensjonering. AFI Notat 2010:8. Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo. <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/A...>
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological review*, 117(1), 32-60. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/a0017668>
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458. doi:10.5465/AMR.2004.13670969
- Kooij, D.T., De Lange, A.H., Jansen, P.G., Kanfer, R., & Dijkers, J.S. (2011). Age and work related motives: Results of a meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Kooij, D.T., de Lange, A.H., Jansen, P.G., & Dijkers, J.S. (2013). Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress*, 27(1), 88-105. doi:10.1080/02678373.2013.769328
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 2). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7-8), 741-760.

- Lachman, M.E. (2004). Development in midlife. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 305-331. doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.141521
- Langdrige, D. (2007). *Phenomenological psychology: Theory, research and method*. Harlow, England: Pearson Education.
- Levy, B.R. (2009). Stereotype Embodiment: A Psychosocial Approach to Aging. *Current Directions in Psychological Science*, 18(6), 332-336.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423. doi:10.1037/0021-9010.93.2.392
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858. doi:10.1111/peps.12003
- Ng, E., & Law, A. (2014). Keeping up! Older workers' adaptation in the workplace after age 55. *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 33(01), 1-14. doi:http://dx.doi.org/10.1017/S0714980813000639
- Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen (2016). IA-avtalen 2014-2018 - Underveisevaluering. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/20...>
- Perera, S., Sardeshmukh, S.R., & Kulik, C.T. (2015). In or out: job exits of older workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 4-21. doi:10.1111/1744-7941.12051
- Posthuma, R.A., & Campion, M.A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, 35(1), 158-188. doi:10.1177/0149206308318617
- QSR International. (2016). Hentet fra <http://www.qsrinternational.com/>
- Sheldon, K.M. (2009). Changes in goal-striving across the life span: Do people learn to select more self-concordant goals as they age? I M.C. Smith & N. DeFrates-Densch (red.), *Handbook of research on adult learning and development* (s. 553-569). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Smith, J.A. (2011). Evaluating the contribution of interpretative phenomenological analysis. *Health psychology review*, 5(1), 9-27. doi:10.1080/17437199.2010.510659
- Solem, P.E. (2012). Ny kunnskap om aldring og arbeid (06/12). Hentet fra <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Senter-for-velferds-ogarbeidslivsforskning/NO...>
- Taneva, S.K., Arnold, J. & Nicolson, R. (2016). The Experience of Being an Older Worker in an Organization: A Qualitative Analysis. *Work, Aging and Retirement*, 2 (4), 396-414. doi:10.1093/workar/waw011
- Veth, K.N., Emans, B.J., Van der Heijden, B.I., Korzilius, H.P., & De Lange, A.H. (2015). Development (f) or Maintenance? An Empirical Study on the Use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations. *Human resource development quarterly*, 26(1), 53-80. doi:10.1002/hrdq.21200